

**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LA TEORÍA GENERAL
DE LAS ORGANIZACIONES EN EL MODELO DE GESTIÓN DEL FONDO
NACIONAL DE AHORRO, FNA.**

**JOSE EDGAR ISAIRÍAS MORA
CARLOS EDUARDO LOZANO ANGARITA**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GERENCIA DE EMPRESAS
COHORTE SEXTA
2011**

**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LA TEORÍA GENERAL
DE LAS ORGANIZACIONES EN EL MODELO DE GESTIÓN DEL FONDO
NACIONAL DE AHORRO, FNA.**

**JOSE EDGAR ISAIRÍAS MORA
CARLOS EDUARDO LOZANO ANGARITA**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTERS EN DIRECCIÓN Y
GERENCIA DE EMPRESAS**

**Director
Dr. JAIME MORENO ESCOBAR**

**Decana
DRA. LILIANA GOMEZ DIAZ**

**Tutor
DR. CARLOS EDUARDO MÉNDEZ ÁLVAREZ**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GERENCIA DE EMPRESAS
COHORTE SEXTA
2011**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá, diciembre 02 de 2011

DEDICATORIA

A nuestro Padre Supremo por permitirnos realizar este Magíster en Dirección y Gerencia de Empresas y a nuestros progenitores, esposas e hijos por su apoyo permanente e incondicional.

Los autores

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a nuestro Tutor Dr. Carlos Eduardo Méndez Álvarez por su apoyo, orientación y colaboración en el desarrollo de la Tesis.

A la directiva y cuerpo de docentes de la Universidad del Rosario por su colaboración y orientación en este proceso de la maestría.

A los Doctores Rodrigo Vélez y Fernando Restrepo, por su dirección y coordinación de la maestría.

A la Dra. Amanda Bernal, por su permanente colaboración como asistente de la Dirección de la maestría.

Los autores

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	111
1. ANTECEDENTES	12
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1.1 <i>Formulación del problema</i>	13
1.1.2 <i>Sistematización del problema</i>	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 <i>Objetivo general</i>	14
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	14
1.3 JUSTIFICACIÓN	14
1.4 MARCO REFERENCIAL	15
1.4.1 <i>Marco histórico</i>	16
1.4.2 <i>Aproximación a un Estado del Arte de la Administración</i>	16
1.4.3 <i>Marco teórico</i>	18
1.4.3.1 ENFOQUE CLÁSICO	20
1.4.2.1.1 <i>Teoría de la Administración Científica</i>	20
1.4.2.1.2 <i>Teoría Clásica de la Administración</i>	24
1.4.2.2 ENFOQUE HUMANISTA	26
1.4.2.2.1 <i>Teoría de las Relaciones Humanas</i>	26
1.4.3.3 ENFOQUE NEOCLÁSICO	28
1.4.2.3.1 <i>Teoría Neoclásica</i>	28
1.4.2.3.2 <i>Teoría de la Administración por Objetivos, APO</i>	29
1.4.3.4 ENFOQUE ESTRUCTURALISTA	30
1.4.2.4.1 <i>Teoría Burocrática</i>	30
1.4.2.4.2 <i>Teoría Estructuralista</i>	31
1.4.3.5 ENFOQUE CONDUCTISTA, DEL COMPORTAMIENTO O BEHAVIORISTA	32
1.4.2.5.1 <i>Teoría del Comportamiento</i>	32
1.4.2.5.2 <i>Teoría del Desarrollo Organizacional, DO</i>	34
1.4.3.6 ENFOQUE SISTÉMICO	34
1.4.2.6.1 <i>Teoría de Sistemas</i>	34
1.4.2.6.2 <i>Teoría Cibernética</i>	36
1.4.2.6.3 <i>Teoría Matemática</i>	38
1.4.3.7 ENFOQUE CONTINGENCIAL O SITUACIONAL	39
1.4.2.7.1 <i>Teoría Contingencial o Situacional</i>	39
1.4.4 <i>Marco conceptual</i>	41
1.5 DISEÑO METODOLÓGICO	43
1.5.1 <i>Tipo de estudio</i>	43
1.5.2 <i>Método de investigación</i>	44
1.5.3 <i>Fuentes y Técnicas de Recolección de la Información</i>	44
1.5.3.1 <i>Fuentes</i>	44
1.5.3.1.1 <i>Fuentes secundarias</i>	44
1.5.3.1.2 <i>Fuentes primarias</i>	44
1.5.3.2 <i>Técnicas de recolección de la información</i>	44
1.5.4 <i>Población y muestra</i>	46
1.5.4.1 <i>Población</i>	46
1.5.4.2 <i>Muestra</i>	46

1.6	ALCANCES Y LIMITACIONES	47
1.6.1	<i>Alcances</i>	47
1.6.2	<i>Limitaciones</i>	47
2.	APLICACIÓN DE POSTULADOS DE LOS ENFOQUES DE LA TEORÍA GENERAL DE LAS ORGANIZACIONES EN LA GESTIÓN DEL FONDO NACIONAL DE AHORRO, FNA.	48
2.1	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN INTRODUCTORIA DE LA ENCUESTA	56
2.2	COTEJO DE LOS HALLAZGOS POR CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	58
2.2.1	<i>SALARIO, INCENTIVOS, BENEFICIOS, PREMIOS Y/O CASTIGOS</i>	59
2.2.2	<i>DISEÑO Y DESEMPEÑO DE CARGOS, FUNCIONES, ACTIVIDADES, TAREAS y PROCEDIMIENTOS</i>	63
2.2.3	<i>INTEGRACIÓN SOCIAL Y TRABAJO EN EQUIPO</i>	68
2.2.4	<i>PROCESO ADMINISTRATIVO</i>	71
2.2.5	<i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	73
2.2.6	<i>TOMA DE DECISIONES</i>	78
2.2.7	<i>PLANEACIÓN</i>	82
2.2.8	<i>ORGANIZACIÓN (COMO FUNCIÓN)</i>	87
2.2.9	<i>DIRECCIÓN</i>	90
2.2.10	<i>CONTROL</i>	96
2.2.11	<i>EFICIENCIA Y EFICACIA</i>	101
2.2.12	<i>RELACIÓN CON EL ENTORNO</i>	106
2.3	CARACTERIZACIÓN DEL FNA SEGÚN LOS ENFOQUES DE LA TEORÍA GENERAL DE LAS ORGANIZACIONES Y LAS CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	109
3.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	111
3.1	CONCLUSIONES	111
3.1.1	<i>Teoría de la Administración Científica</i>	113
3.1.2	<i>Teoría Clásica de la Administración</i>	115
3.1.1.1	<i>Teoría de las Relaciones Humanas</i>	116
3.1.1.2	<i>Teoría Neoclásica de la Administración</i>	117
3.1.1.3	<i>Teoría de la Administración por Objetivos, APO</i>	118
3.1.1.4	<i>Teoría Burocrática</i>	120
3.1.1.5	<i>Teoría Estructuralista de la Administración</i>	123
3.1.1.6	<i>Teoría del Comportamiento</i>	124
3.1.1.7	<i>Teoría del Desarrollo Organizacional</i>	125
3.1.1.8	<i>Teoría Matemática de la Administración</i>	127
3.1.1.9	<i>Teoría Cibernética</i>	128
3.1.1.10	<i>Teoría de Sistemas</i>	128
3.1.1.11	<i>Teoría Situacional de la Administración</i>	129
3.2	RECOMENDACIONES	130
	BIBLIOGRAFÍA	1322
	ANEXOS	135

LISTA DE GRÁFICAS

Pág.

Gráficas 1 y 2. DISTRIBUCIÓN POR SEXO (POR NIVELES).....	57
Gráficas 3 y 4. NIVEL ACADÉMICO FUNCIONARIOS FNA.....	58
Gráficas 5 y 6. AÑOS DE VINCULACIÓN AL FNA.....	58
Gráficas 7 y 8. AÑOS EN EL CARGO ACTUAL.....	59

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. ENFOQUES Y TEORÍAS DE LA CIENCIA ADMINISTRATIVA.....	20
Cuadro 2. APORTES DE LINDALL F. URWICK A LA ADMINISTRACIÓN.....	26
Cuadro 3. MODELO DE ORGANIZACIÓN DE DANIEL KATZ Y ROBERT L. KAHN.....	35
Cuadro 4. ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN LA CONCEPCIÓN DE LOS SISTEMAS.....	37
Cuadro 5. RELACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA CON LAS TEORÍAS ORGANIZACIONALES.....	50
Cuadro 6. SALARIO, INCENTIVOS, BENEFICIOS, PREMIOS Y/O CASTIGOS.....	61
Cuadro 7. DISEÑO Y DESEMPEÑO DE CARGOS, FUNCIONES, ACTIVIDADES, TAREAS, PROCEDIMIENTOS.....	65
Cuadro 8. INTEGRACIÓN SOCIAL Y TRABAJO EN EQUIPO.....	70
Cuadro 9. PROCESO ADMINISTRATIVO.....	73
Cuadro 10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	75
Cuadro 11. TOMA DE DECISIONES.....	80
Cuadro 12. PLANEACIÓN.....	84
Cuadro 13. ORGANIZACIÓN (COMO FUNCIÓN).....	89
Cuadro 14. DIRECCIÓN.....	92
Cuadro 15. CONTROL.....	98
Cuadro 16. EFICIENCIA Y EFICACIA.....	103
Cuadro 17. RELACIÓN CON EL ENTORNO.....	107
Cuadro 18. CARACTERIZACIÓN DEL FONDO NACIONAL DE AHORRO SEGÚN LOS ENFOQUES DE LA TEORÍA GENERAL DE LAS ORGANIZACIONES Y LAS CATEGORÍAS DE ANÁLISIS.....	109

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1 TEMAS DE OBSERVACIÓN.....	136
Anexo 2 ENCUESTA A FUNCIONARIOS DEL FONDO NACIONAL DE AHORRO, FNA	143
Anexo 3 FRAGMENTO TRABAJO DE GRADO "VIGENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE FREDERICK TAYLOR EN LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS MULTINACIONALES"	148
Anexo 4 FRAGMENTO TRABAJO DE GRADO "EL MODELO BUROCRÁTICO EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS"	155

INTRODUCCIÓN

El Fondo Nacional de Ahorro, FNA es una entidad del orden nacional, adscrita al Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. Posee autonomía administrativa y presupuestal y en desarrollo de su objeto administra de manera eficiente las cesantías de trabajadores de los sectores Público y Privado, para contribuir a la solución de las necesidades de vivienda y educación de sus afiliados. Fue creado a través del Decreto Extraordinario 3118 de 1968. A través de la Ley 432 de 1998 se transformó en una Empresa Industrial y Comercial del Estado, de carácter financiero, del orden nacional. Esto permitió ampliar su mercado al sector privado.

En su desempeño se detectan altos niveles de gestión, uso eficiente de los recursos y promisorias posibilidades de permanencia y crecimiento. Esta situación hace necesario conocer los fundamentos teóricos en los cuales sustenta su accionar. De manera que, aparte de lo formativo del estudio realizado acerca de la aplicación de la teoría general de las organizaciones en el modelo de administración utilizado, es constructivo el hecho de conocer la organización e interactuar con varios de sus funcionarios para profundizar en su conocimiento.

La tesis que a continuación se presenta corresponde a la Maestría en Dirección y Gerencia de Empresas de la Universidad del Rosario. En ella se revisan y analizan múltiples factores mediante los cuales se determina o no la aplicación de la Teoría General de las organizaciones en la gestión del Fondo Nacional de Ahorro, FNA. de la ciudad de Bogotá. Se plantean los aspectos que se aplican de cada una de las siguientes teorías organizacionales o administrativas: Administración Científica, Clásica (Administración Moderna), de las Relaciones Humanas, Neoclásica, Administración por Objetivos, Burocrática, Estructuralista, Conductista (del Comportamiento o Behaviorista, X, Y) Desarrollo Organizacional, Cibernética, Matemática, de Sistemas y Contingencial.

En consecuencia, la revisión efectuada, las reflexiones, los hallazgos y el análisis correspondiente facilitan la comprensión y el dominio de los postulados teóricos con los que tendrá que interactuar dentro del grupo social en el que se desempeñe el futuro Magister en Dirección y Gerencia de Empresas. De modo que los aportes de tan exigente ejercicio real y práctico constituyen una significativa experiencia que revisa la vigencia y la pertinencia de las teorías organizacionales y se convierten en un valioso aporte a las ciencias empresariales y a la sociedad colombiana.

1. ANTECEDENTES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La gestión de cualquier organización exige la aplicación de la ciencia Administrativa. Esto supone una profunda comprensión y un amplio dominio de los diferentes enfoques teóricos compuestos por las teorías: de la Administración Científica, Clásica, Relaciones Humanas, Burocracia, Neoclásica, Administración por Objetivos, Estructuralista, Desarrollo Organizacional, X, Y, Z, Cibernética, Matemática, Sistemas y Contingencial.

Como se sabe, la ciencia administrativa es una ciencia reciente que, desde la revolución industrial hasta el enunciado general de las tendencias administrativas de la época actual, ha evolucionado de una manera vertiginosa. Gracias a su conocimiento y aplicación se ha obtenido mayor crecimiento económico y un mejor desarrollo social que en cualquier otra época de la historia de la humanidad.

No obstante, muchas organizaciones no sobreviven en el entorno que se torna cada vez más turbulento. No superan, entre otros muchos factores, las exigencias de variables macroeconómicas, socioculturales, ambientales, tecnológicas, legales, geográficas, de los sistemas de información y de las frecuentes modas administrativas que coaccionan su actuación y la del grupo social que las conforma.

Por tanto, los diferentes enfoques de pensamiento y los modelos de gestión que conforman la Ciencia Administrativa son el marco teórico y conceptual sobre el cual se debe sustentar el quehacer de todo aquel que desempeñe el rol de director, gerente o administrador de una organización.

Independientemente del tipo, del tamaño, del contexto, del grupo social que la conforma, de la actividad que desarrolla, el objeto social o el sector a que pertenezca, en cualquier organización las teorías organizacionales son susceptibles de aplicar en todo o en parte.

Esto evidencia la pertinencia de estudiar, analizar y entender el legado y la aplicabilidad de las teorías organizacionales. Especialmente porque la dinámica del mundo exige que los líderes de todas las organizaciones actúen de manera responsable, con una óptica analítica, con una mente creativa y con el compromiso de obtener el desarrollo de su organización y de la sociedad en general.

Dicha actuación es más exigente en las organizaciones públicas. Pues, además de obtener los resultados establecidos por la misma organización, los directivos deberán dar cuenta de sus actuaciones a la población en general.

Eso requiere que los profesionales de las ciencias empresariales tengan una formación integral y dominen amplios conocimientos de las teorías organizacionales y del proceso administrativo que se ejecute en diferentes circunstancias. No sólo para enfrentar, entre otros muchos factores, los permanentes avances tecnológicos, la productividad, la competitividad y la globalización.

De modo que el Magíster en Dirección y Gerencia de Empresas debe conocer y dominar, tanto en la teoría como en la práctica, el origen, los fundamentos, la naturaleza, el proceso evolutivo, la importancia, la aplicabilidad y los aportes de las teorías y los enfoques de la Administración como Ciencia. Más aún si estos aspectos son estudiados en una organización real. Para ello es pertinente el estudio del Fondo Nacional de Ahorro.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cuáles son los postulados de la teoría general de las organizaciones que son aplicados en la gestión del Fondo Nacional de Ahorro, FNA?

1.1.2 Sistematización del problema

¿Cuáles son los referentes para identificar los postulados que son aplicados en la gestión del Fondo Nacional de Ahorro, FNA?

¿Cuáles son los fundamentos de los enfoques y teorías organizacionales que se aplican en la gestión del Fondo Nacional de Ahorro, FNA?

¿Para establecer los postulados que se aplican en la gestión del Fondo Nacional de Ahorro, FNA es necesario que se confronten los diferentes enfoques de las teorías organizacionales?

¿Cuál es el alcance del cotejo de los enfoques y teorías organizacionales aplicados en la gestión del Fondo Nacional de Ahorro, FNA?

¿Cuáles son los aportes que hace a la gestión del Fondo Nacional de Ahorro, FNA la aplicación de los enfoques y teorías organizacionales identificados y analizados en la presente investigación?

1.2 OBJETIVOS*

1.2.1 Objetivo general

Identificar, analizar y describir los postulados de la teoría general de las organizaciones que son aplicados en la gestión del Fondo Nacional de Ahorro, FNA.

1.2.2 Objetivos específicos

- Describir la naturaleza y la importancia de las teorías organizacionales de la Ciencia Administrativa.
- Identificar los fundamentos de los diferentes enfoques y teorías organizacionales que se aplican a la gestión del Fondo Nacional de Ahorro, FNA.
- Confrontar los postulados de las teorías organizacionales que se aplican en la gestión Fondo Nacional de Ahorro, FNA.
- Analizar los diferentes enfoques y teorías organizacionales utilizados en la gestión al Fondo Nacional de Ahorro, FNA.
- Explicar los aportes que hace a la gestión del Fondo Nacional de Ahorro, FNA. la aplicación de los postulados que se identifiquen y se analicen en la presente investigación.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La Administración como área del saber cuenta con un conjunto de postulados teóricos que todo profesional de esta ciencia debe conocer y aplicar. Su ejercicio exige el uso del método científico que...“observa, describe, explica y predice su objeto. Como consecuencia permite orientar las conductas humanas respecto a la realidad” (Ladrón de Guevara, 1978, p. 17)...De modo que utiliza múltiples enfoques para desarrollar su rol eficientemente.

Los estudiosos de esta ciencia social no se deben conformar con los conocimientos transmitidos en el aula de clase. Deben complementar su formación con experiencias aprehendidas en el contexto propio de la sociedad en la que se desenvuelven.

* De acuerdo con lo planteado por Peter Drucker en la teoría de la Administración por Objetivos, APO; un objetivo debe indicar cuánto pero no cómo.

De manera que se comprenda la realidad socio-empresarial y se comprueben los principios generales que sustentan las teorías organizacionales a través de un análisis fenomenológico, sistémico e interdisciplinario en el contexto de una organización real como el Fondo Nacional de Ahorro, FNA.

Esto puede hacerse a través de un estudio de caso, puesto que..."Los recursos metodológicos particulares elaborados por las ciencias sociales para comprender la realidad social son más adecuados que los de las ciencias naturales para conducir al descubrimiento de los principios generales que gobiernan el conocimiento humano"... (SCHUTZ, 1994, p. 287).

Sobre todo, porque el proceso de formación del Magíster en Dirección y Gerencia de Empresas debe estar sustentado en la unión continua entre teoría y práctica. La cual puede lograrse a través de la investigación que aquí se propone porque en su desarrollo se confrontarán las teorías organizacionales con la realidad de una organización del sector público colombiano. En especial para que los autores indaguen, investiguen, discutan, reflexionen y planteen nuevos problemas propios de la ciencia administrativa y del contexto.

De otra parte, la globalización exige profesionales muy competentes que deben formarse de manera integral. Por ello "Es indudable que el desarrollo de las capacidades humanas se estimulan con la acción, lo mejor es que esta sea personal, dirigida por el pensamiento y animado por el sentimiento" (Biblioteca Práctica de Consulta del Nuevo Milenio, p. 56). Para el caso de los autores de la presente investigación, este reto se aborda a través de lo que aquí se propone al estudiar hechos reales.

Se despierta un mayor interés por el conocimiento de la Ciencia Administrativa, "El maestro ya no es monopolizador de la ordenación y de la exposición de los contenidos, sino que debe actuar como adaptador y controlador de un proceso, en este es el alumno el que va al encuentro de los contenidos y se esfuerza por adquirirlos" (Biblioteca Práctica de Consulta del Nuevo Milenio, p. 56). Razón por la que la presente investigación procura la revisión de los conocimientos transmitidos en las aulas de clase en un contexto real como es la gestión del Fondo Nacional de Ahorro. Se trabajará con datos reales y se estudiarán los problemas cotidianos que han tenido que afrontar los directivos de tan importante institución.

1.4 MARCO REFERENCIAL

1.4.1 Marco histórico¹

EL Fondo Nacional de Ahorro, FNA, fue creado como establecimiento público mediante el decreto ley 3118 de 1968, y en virtud de la ley 432 de 1998 se transformó en Empresa Industrial y Comercial del Estado de carácter financiero del Orden Nacional con un régimen legal propio. Es vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia y la Contraloría General de la República. Su sede principal está ubicada en la calle 18 No. 7-49 de Bogotá.

En desarrollo de su objeto administra de manera eficiente las cesantías de trabajadores de los sectores Público y Privado, para contribuir a la solución de las necesidades de vivienda y educación de sus afiliados.

Recauda las cesantías de los afiliados de acuerdo con las disposiciones legales vigentes. Se encarga de protegerlas contra la pérdida del valor adquisitivo de la moneda y paga oportunamente las cesantías a los afiliados cuando estos lo requieran.

1.4.2 Aproximación a un Estado del Arte de la Administración

Sin pretender la elaboración de un estado del arte de la administración, como aproximación se puede comentar que las teorías organizacionales ha presentado una evolución continua y una revisión en si mismas a través del tiempo.

Dicha revisión posibilita diferentes análisis, críticas, posturas, aplicaciones y cualquier tipo de cuestionamiento acerca de su pertinencia, su vigencia y aplicabilidad.

Lo que no se puede negar es que la ciencia administrativa cuenta con un acervo de teorías y planteamientos que la enriquecen día a día. Hasta el punto de contar con una permanente producción de textos y artículos científicos que dan cuenta de su dinámica y amplitud que permite superar el empirismo y exige la aplicación del método científico para quienes se desempeñan en las organizaciones. En especial para aquellos que desempeñan roles directivos.

Esto indica que el ejercicio del gerente o administrador de empresas se desarrolla desde una óptica multidisciplinaria que exige la integración de varias ciencias. Ese complejo entramado tiene como objeto de estudio la organización.

¹ Disponible en: <http://www.google.com.co/search?hl=es&source=hp&q=fna>.

Sus orígenes provienen de los Estados Unidos con Frederick Winslow Taylor y de Europa con Henri Fayol. A partir de quienes han surgido múltiples estudiosos que han adelantado experimentos e investigaciones a través de las cuales han presentado postulados, percepciones, hallazgos y enfoques que componen su cuerpo teórico.

Todos los estudios y planteamientos de los teóricos de la administración han delimitado como objeto de estudio la organización y el grupo social que la conforma. Para ello han acudido a múltiples perspectivas de variadas disciplinas que la alimentan. Disciplinas como la sociología, la psicología, la economía, el derecho, las matemáticas y otras influyen en el acervo teórico de la administración e influyen en su análisis y su aplicación en múltiples contextos.

Por tanto, en atención a lo que plantea Vélez (2007, p. 16)

La comprensión de la dinámica de la evolución histórica del pensamiento administrativo moderno, base de una teoría de la gerencia y de la organización empresarial, exige el conocimiento de las propuestas y modelos más representativos, así como la definición del contexto ideológico, histórico y conceptual de esos saberes como camino de construcción y reconstrucción de su sentido y alcance en estos contextos locales y globales.

Por otro lado, la construcción de una teoría de la gestión de la organización demanda estudiar cada una de las propuestas más representativas en su fundamentación para alcanzar criterios que faciliten una apropiación conducente a la innovación y transformación de las prácticas de gerencia en el presente, la generación de espacios pedagógicos que propendan a su intelectualización, así como la generación de posiciones reflexivas y críticas frente al quehacer empresarial, directivo y académico.

De otra parte, "La teoría administrativa no cuenta ni siquiera con un siglo de trayectoria, lo que en ciencia es apenas el comienzo"². Por tanto, "La administración, en el ambiente universitario, es la primípara de las grandes disciplinas. Disciplina incipiente, titubeante, balbuciente, que pretende codearse con ciencias establecidas en la universidad desde sus comienzos, hace unos 700 años"³.

² Disponible en: <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/la-nueva-administracion-modas-mutuaciones-semanticas-tecnicas.htm>.

³ Disponible en: <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/la-nueva-administracion-modas-mutuaciones-semanticas-tecnicas.htm>.

Además, "En lo referente a la juventud de la teoría organizacional, Pfeffer (1992) arguye: existen pocas dudas de que el estudio de las organizaciones como objeto de estudio distinto, aunque interdisciplinario, sea relativamente reciente, el tema de las organizaciones no surgió como una categoría distinta, en la disciplina de la sociología, sino hasta 1965."

No obstante, a pesar de sus recientes orígenes, es mucho lo que se ha producido en términos de propuestas, teorías y posiciones que en muchos casos han recibido el rótulo de modas. En el "CUADRO 1. ENFOQUES Y TEORÍAS DE LA CIENCIA ADMINISTRATIVA" se presenta un inventario de los enfoques y teorías administrativas y de sus autores más representativos.

Adicionalmente, dentro de muchos aportes, pueden citarse como producciones que alimentan y fortalecen la teoría de las organizaciones las mega tendencias administrativas dentro de las que se destacan Administración por Políticas, Justo a Tiempo, Reingeniería, Downsizing, Calidad Total, Mejoramiento Continuo, Servicio al Cliente, Six Sigma, Empoderamiento, Teoría Z, Coaching, Outplacement, Aprendizaje Organizacional, Organización Cinética, Gestión o Gerencia del Conocimiento, Benchmarking, Capital Intelectual, Gestión por Competencias, Balanced Scorecard, e-Business, Prospectiva y Outsourcing.

De forma que como primer acercamiento a un estado del arte, a continuación se presenta un marco teórico de las teorías organizacionales que servirá como referente para contextualizar el trabajo aquí presentado.

1.4.3 Marco teórico

Dentro de los objetivos que se propone cualquier organización se deben tener en cuenta las expectativas de clientes, empleados, proveedores, propietarios y la sociedad en general. El logro de esos objetivos depende del proceso administrativo y de la gestión gerencial. "El éxito de una gestión gerencial, administrativa, productiva, financiera y de mercados se basa en un excelente manejo de los medios y recursos de información, en el trato y análisis de la misma, evaluación de los resultados obtenidos, soporte tecnológico, respuesta rápida, oportuna y eficaz para la toma de decisiones" (Muñoz, 2002, p. IX).

Pero el proceso de toma de decisiones trae consigo varias implicaciones e imperativos para el gerente. Exige un dominio teórico y conceptual de la Ciencia Administrativa, no solo de los postulados de las teorías organizacionales sino de la conveniencia y oportunidad de su aplicación. "Que las decisiones se refieran a ciertas condiciones de racionalidad no sólo implica que deben orientarse hacia los objetivos aceptados. También significa que los individuos deben ser "razonables" al apreciar la realidad y plantear los cursos de acción posibles. Lo racional exige que el directivo, al detectar problemas y tomar decisiones actúe con fundamentos

aceptables, no sólo intuitivos o impulsivos (Etkin, 2003, p. 222). Debe contar con un marco teórico y conceptual que sustenten sus criterios y razones por las cuales toma o recomienda la toma de una decisión.

Además de ese fundamento teórico y conceptual,..."no se trata de guiarse por objetivos. Desde la mirada del orden racional, se espera que la apreciación del directivo (su lectura de la realidad) se base en lo que J. Habermas (1988) ha llamado el *saber de fondo*. Este saber se refiere a las premisas o los supuestos que se conocen y se comparten en la organización" (Etkin, 2003, p. 222). Premisas que sin lugar a dudas provienen de las teorías organizacionales y orientan al gerente en el proceso de toma de decisiones.

De modo que un proceso administrativo que se desarrolle de forma efectiva deberá incrementar la productividad, permitir el logro de los objetivos corporativos propuestos y propiciar el desarrollo, no sólo organizacional sino del contexto en el que se desempeña.

Por ello se puede afirmar que el proceso administrativo en los organismos del Estado se compara con el desempeño y los retos de las empresas. "La sociedad espera que las organizaciones presten servicios, que ofrezcan y ayuden al crecimiento de la comunidad. Y los actores en las empresas buscan satisfacer sus intereses por medio de la organización, por ejemplo, retribuir el capital invertido o el tiempo trabajado" (Etkin, 2003, p. 315). Razón por la que los logros obtenidos por el Fondo Nacional de Ahorro, FNA. suponen que el proceso administrativo ha sido aplicado de manera efectiva.

Por ser una ciencia social, la Administración no exige la aplicación inflexible de las ciencias naturales. De modo que lo que hoy es efectivo para una organización, mañana puede ser funesto. O lo que se aplica en un tipo de organización no puede recomendarse para otra similar o parecida.

Para Orlando Salinas (Salinas, 2001, p. 76) el hallazgo de hechos, teorías, enunciados y observaciones que no consienten duda, puede ser plausible pero inadecuado para todos los temas de las ciencias sociales, o en particular, en el estudio científico de las organizaciones. Además desde una óptica contingencial, todo es relativo y depende de la situación.

Por ende,..."el saber administrativo requiere adoptar una perspectiva fenomenológica" (Zapata, 2001, p. 62). Entonces, para comprender la compleja ciencia Administrativa algunos pensadores como Salinas (Salinas, 2001, p. 76) sugieren visiones o interpretaciones sistémicas, contingentes e interdisciplinarias.

Así que, se puede concluir que "Las ciencias son construcciones humanas y su evolución ha sido un acumulado constante de conocimientos múltiples (simples y

complejos, o conocimientos de primer nivel y de segundo nivel)”⁴. Por consiguiente, se debe entender la Ciencia Administrativa como el acumulado de los enfoques y las teorías organizacionales que describen sus fundamentos, principios, naturaleza, alcance e importancia. Dicho acumulado se compone como se muestra en el cuadro que se observa a continuación:

CUADRO 1. ENFOQUES Y TEORÍAS DE LA CIENCIA ADMINISTRATIVA		
ENFOQUE	TEORÍAS	ALGUNOS AUTORES
CLÁSICO	Administración Científica	Taylor, Fayol, Ford, Gantt, Barth, Emerson, F. Gilbreth, L. Gilbreth, Luther Gulick, Liddell F. Urwick, James O. Mooney
	Clásica (Admón. Moderna).	
HUMANÍSTA	Relaciones Humanas	Elton Mayo, Chester Barnard, Hugo Münsterberg, Leta Day, Mary Parker Follett y Kurt Lewin
NEOCLÁSICO	Neoclásica	Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz; Cyril O'Donnell, Michel Jucius, William H. Newman, Ralph C. Davis, George Terry, Morris Hurley, Louis Allen, George Odiorne y John W. Humble.
	Administración por Objetivos	
ESTRUCTURALISTA	Estructuralista	Max Weber, Robert Merton, Amitai Etzioni, Victor A. Thompson, Peter Blau y Richard Scott, Philip Selznick, Alvin W. Gould, Richard H. Hall, Charles Perrow.
	Burocrática	
CONDUCTISTA, DEL COMPORTAMIENTO O BEHAVIORISTA	Del comportamiento (X, Y)	Douglas McGregor, Herbert Alexander Simon, Chester Barnard, Chris Argyris, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Rensis Likert, William Ouchi, Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch
	Desarrollo Organizacional	
	Z	
SISTÉMICO	De Sistemas	Ludwig Von Bertalanffy, Katz y Kahn, Norbert Wiener, Leo Szilard y H. Nyquist, Claude E. Shannon y Warren Weaver, Johann Von Neumann, Oskar Morgenstern, W. Edwards Deming y J.M. Juran.
	Cibernética	
	Matemática	
CONTINGENCIAL O SITUACIONAL	Contingencial o Situacional	Alfred Chandler, Burns y Stalker, Lawrence y Lorsch, Joan Woodward.

Fuente: Compilación: autores.

Enseguida se hace una breve referencia a cada una de las teorías que componen los enfoques reseñados. Para ello se recurrió a la revisión de algunos autores de

⁴ Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, UPTC, Laboratorio de Empresa. Recuperado el 15 de septiembre de 2010 de:

http://www.uptc.edu.co/labstar/labstar/recursodidactico/default.asp?tema=rdi_41.

las teorías organizacionales que se referirán en la medida en que las mismas se presenten.

1.4.3.1 ENFOQUE CLÁSICO

1.4.2.1.1 Teoría de la Administración Científica. Esta teoría marca el inicio de la construcción de un acumulado teórico de la ciencia administrativa. A partir de ella se desarrolla y se enriquecen las teorías organizacionales que hasta hoy se conocen. Marca un hito en la historia de la humanidad y es punto de partida y de inspiración para los autores de las demás teorías.

En esta teoría se destacan los postulados de varios autores dentro de los que se destacan los que a continuación se referencian.

Frederick Winslow Taylor considerado el “Padre de la Administración” dio un paso fundamental para el desarrollo de las teorías organizacionales...“concentró sus esfuerzos en la organización científica del trabajo, fomentando de esta manera la racionalización del trabajo obrero, con la coordinación de esfuerzos dentro de una perfecta sistematización de los métodos de producción...” (El Ateneo, 1973, p V)*.

Fue el primer autor en plantear los principios de la Administración Científica. “En sus trabajos, Taylor hizo énfasis sobre la importancia de los principios administrativos que deben regir en toda organización, dichos principios, según él, se basan en el enfoque científico de la administración” (El Ateneo, 1973, p V) y son de: 1) Planteamiento, 2) Preparación, 3) Control y 4) Ejecución. Lo más importante del aporte de Taylor es que aun se encuentren vigentes muchos de sus postulados.

Además, presentó la Organización Racional del Trabajo, ORT y el estudio de la Administración como ciencia y no empíricamente. En su libro “Principios de la Administración Científica” se identifican los siguientes elementos o principios sobre los cuales se sustenta el mecanismo de la administración científica (Taylor, 1994, p. 202):

1. El estudio del tiempo y de los instrumentos y métodos para efectuarlo correctamente.
2. Un cuerpo de capataces funcionales y su superioridad sobre el antiguo capataz único.

* En esta edición se compilan las obras clásicas de la administración de empresas “Principios de la Administración Científica” y “Administración Industrial y General de Frederick Winslow Taylor y Henry Fayol, respectivamente.

3. La estandarización de todas las herramientas e implementos usados en la fábrica y de los movimientos de los obreros en cada clase de trabajo.
4. La conveniencia de un departamento de planificación o preparación del trabajo.
5. El "principio de excepción" en la administración.
6. El uso de reglas de cálculo e instrumentos similares que permitan ahorrar tiempo.
7. Las fichas de instrucciones para los obreros.
8. La idea de "tarea" en la administración, acompañada por una prima considerable cuando el obrero la cumple.
9. La "tarifa diferencial".
10. Sistemas nemotécnicos para clasificar los productos manufacturados, las herramientas usadas en la elaboración, etcétera.
11. Un sistema moderno de costo, etcétera.

Como lo afirma su autor "Estos no son, sin embargo, más que los elementos o detalles del mecanismo de la administración científica. Su esencia consiste en una cierta filosofía que resulta, como ya he expresado, en una combinación de los cuatro grandes principios fundamentales de la administración" (Taylor, 1994, p. 202). Dichos principios son: "1. Desarrollo de una verdadera ciencia. 2. Selección científica del obrero. 3. Su educación y desarrollo científico. 4. Cooperación íntima y cordial entre la administración y los obreros".

Estos postulados son muy conocidos y..."aplicados al trabajo del hombre en el taller, unidad de referencia para el autor, quien mediante este método de carácter inductivo hace universales sus principios" (Méndez, 2006, p. 35).

Otro autor destacado es Henry Ford, quien..."hizo una de las mayores fortunas del mundo gracias al constante perfeccionamiento de sus métodos y procesos. A través de la racionalización de la producción, creó la línea de montaje, lo que le permitió la producción en serie, esto es, el moderno método que permite fabricar grandes cantidades de un producto determinado estandarizado"⁵.

Ford..."adoptó básicamente tres principios, los cuales se presentan en su obra *My Life and Work*"⁶... que son los principios de: 1) intensificación, 2) economía y 3) productividad.

⁵ Recuperado el 22 de octubre de 2011 de:
http://www.uvmnet.edu/investigacion/episteme/numero11-07/enfoque/a_principiosAdmon.asp#teorias.

⁶ Recuperado el 22 de octubre de 2011 de:
http://www.uvmnet.edu/investigacion/episteme/numero11-07/enfoque/a_principiosAdmon.asp#teorias.

Otros autores destacados son Lilian y Frank Gilbreth por sus trabajos relacionados con el análisis de la fatiga y estudios de los movimientos en la ejecución de tareas para la simplificación de las operaciones.

Al respecto Frederick Taylor comenta que Frank B. Gilbreth... "llegó a interesarse por los principios de la administración científica y decidió aplicarlos. Efectuó un análisis y estudio sumamente interesantes de cada movimiento del albañil; eliminó uno tras otro los movimientos innecesarios y reemplazó los lentos por otros rápidos. Realizó experimentos con todas las causas de lentitud que de alguna manera afectan la rapidez y el cansancio del albañil" (Taylor, 1994, p. 172).

En tal sentido "Por medio de este estudio minucioso de los movimientos del albañil para colocar los ladrillo en las mejores condiciones, Gilbreth redujo los movimientos de dieciocho por ladrillo a cinco, y, en un caso, a solo dos movimientos por ladrillo. Expone todos los detalles de este análisis en el capítulo titulado "Motion Study" de su libro "Bricklaying System", publicado por Yron C. Clerk, Publishing Company, Nueva York y Chicago; E.F.N. Spon, de Londres" (Taylor, 1994, p. 173).

Harrington Emerson (1909, p. 77) también incidió en el enfoque clásico. Desarrolló trabajos relacionados con la selección y el entrenamiento de los empleados. Formuló en su libro "The Twelve Principles of Efficiency" los doce principios de rendimiento que en esencia se pueden describir así:

1. Formular un plan de manera clara en función de unos objetivos.
2. Darle preponderancia al sentido común.
3. Acompañar el desarrollo de las actividades a través de adecuada orientación y supervisión.
4. Conservar disciplina en la organización.
5. Propiciar la justicia social en el trabajo a través de acuerdos claros.
6. Contar con registros pertinentes y oportunos.
7. Establecer de manera proporcional la remuneración.
8. Definir normas y estándares para las condiciones del trabajo.
9. Precisar normas estandarizadas para el trabajo.
10. Precisar normas estandarizadas para la ejecución de las operaciones.
11. Proporcionar instrucciones precisas para el desarrollo de las operaciones y actividades.
12. Instaurar incentivos como llamativos en pro del incremento del rendimiento y la eficiencia.

Henry L. Gantt planteó la necesidad de articular los intereses de los trabajadores y de los directivos, de modo que se propicie la cooperación. Uno de los principales

aportes fue las gráficas de barras conocidas como las "Cartas de Gantt" que hoy en día son de uso muy común por administradores y gerentes.

Por ser la más antigua y la pionera en la ciencia administrativa, la Teoría de la Administración Científica, durante toda la evolución de esta ciencia, ha recibido críticas dentro de las que se destacan su enfoque mecanicista, prescriptivo y de sistema cerrado la súper especialización de los operarios, la visión corta de las personas, el foco de análisis en una parte de la organización y el poco rigor científico con el que se desarrolló.

La teoría de la Administración Científica como paso fundamental para el desarrollo de la ciencia administrativa y de las teorías organizacionales cimienta las bases conceptuales de la administración pues como lo afirma Frederick Taylor "El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado" (Méndez, 2006, p. 13).

Así que,..."el propósito más importante de los obreros, como asimismo de los jefes de administración, debe ser la capacitación y desarrollo de las facultades de cada individuo, de manera tal que pueda efectuar, al ritmo más rápido y con el máximo de eficiencia el trabajo que mejor convenga a sus aptitudes naturales" (Méndez, 2006, p. 13).

Tal fue el impacto de esta teoría que muchos, por no decir que todos, los postulados y principios desarrollados tienen vigencia en el quehacer de quienes tienen que ver con la ciencia administrativa.

1.4.2.1.2 Teoría Clásica de la Administración. Los autores de La Teoría Clásica de la Administración plantearon sus postulados bajo conceptos relevantes como el ejercicio de la administración como ciencia, la concepción de la organización como una estructura, la división del trabajo y la especialización, la coordinación y la autoridad lineal y el staff.

Henry Fayol es el principal exponente y pionero de la Teoría Clásica de la Administración..."dirigió su atención hacia el jefe de la empresa y tendió a perfeccionar la racionalización y el gobierno de esta" (El Ateneo, 1973, p V)*.

La obra de Fayol fue escrita en francés bajo el título de "Administration Industrielle et Générale. Prévoyance – Organisation – Comandement – Coordination –

* En esta edición se compilan las obras clásicas de la administración de empresas "Principios de la Administración Científica" y "Administración Industrial y General de Frederick Winslow Taylor y Henry Fayol, respectivamente.

Contrôle. (Extrait de Bulletin de la Société de l'Industrie Minière) 1916. La Traducción del francés al español fue hecha por el doctor Constantino Dimitri bajo el título de Administración Industrial y General. Previsión – Organización – Mando – Coordinación - Control.

Fayol definió como administración "El conjunto de las operaciones que realizan las empresas"... (El Ateneo, 1973, p 107)...Según él las funciones de la empresa son las siguientes: 1) Técnicas, 2), Comerciales, 3 Financieras, 4) De seguridad, 5) de Contabilidad y 6) Administrativas. Estas últimas son los "elementos universales de la administración" que conforman el proceso administrativo..."que H. Fayol descompone en cinco diferentes grupos de operaciones" (Fayol, 1994, p. 5). Dichas funciones son: 1) Previsión, 2) Organización, 3) Mando, 4) Coordinación y 5) Control.

También formuló los "Principios Generales de la Administración" para los cuales sugiere que..."son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. La cuestión consiste en saber servirse de ellos: es éste un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesura" (Fayol, 1994, p. 23). Los 14 principios definidos por Fayol en su libro General and Industrial Management son:

1. La división del trabajo.
2. La autoridad.
3. La disciplina.
4. La unidad de mando.
5. La unidad de dirección.
6. La subordinación de los intereses particulares al interés general.
7. La remuneración.
8. La centralización.
9. La jerarquía.
- 10.El orden.
- 11.La equidad.
- 12.La estabilidad del personal.
- 13.La iniciativa.
- 14.La unión del personal.

Esto ratifica lo que afirma Méndez (2006, p. 35) al valorar tales principios porque "Esta visión organista o estructuralista de Henry Fayol lleva implícita una perspectiva sistémica de organización holística como la propone William Ouchi en la administración japonesa".

Además, "H. Fayol fue así el primero en elaborar una teoría de la organización para los dirigentes basándose en ideas muy difundidas en su época y que fueron seguidas en el mundo entero durante más de 40 años antes de comenzar a

evolucionar; sus afirmaciones fueron estudiadas y ampliadas por autores ingleses y norteamericanos tales como L. Gulick, L. Urwick. J.D. Mooney, E.F.L. Brech" (FAyol, 1194, p. 6).

Lindall F. Urwick propuso 7 elementos y 4 principios de la Administración. En el cuadro que se observa a continuación se aprecian de manera resumida los aportes de Urwick al desarrollo de la ciencia administrativa.

CUADRO 2. APORTES DE LINDALL F. URWICK A LA ADMINISTRACIÓN	
ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN	PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN
1. Investigación.	1. De especialización.
2. Previsión	
3. Planeación.	2. De la autoridad.
4. Organización.	
5. Coordinación.	3. De amplitud administrativa.
6. Dirección.	
7. Control.	4. De definición.

Compilación: autores.

Igual que con la teoría de la Administración Científica, esta teoría ha recibido críticas por tener un enfoque parcial de la organización, mecanicista y de sistema cerrado.

El aporte más importante de esta teoría es la definición de las seis operaciones que realizan las empresas y los principios que se esbozan para administrar de manera eficiente. De manera que al añadir los planteamientos de la teoría Clásica de la administración a la teoría de la administración Científica se observa una clara evolución de las teorías organizacionales.

Como se ha afirmado, el enfoque clásico de la administración que está conformado por las teorías de la administración científica y la clásica que proponen un estilo administrativo con tinte normativo.

1.4.2.2 ENFOQUE HUMANISTA

1.4.2.2.1 Teoría de las Relaciones Humanas. Surge como necesidad de mitigar algunos de los impactos que produjo en la sociedad el enfoque clásico. En especial por los avances en la sicología y la sociología.

En la consolidación de esta Teoría sobresalen varios autores. El más destacado es Elton Mayo, luego del experimento de Hawthorne hizo aportes interesantes con

respecto al nivel de producción como resultado de la integración, el comportamiento, las relaciones humanas, las recompensas y sanciones sociales, la conformación de grupos informales en las organizaciones.

Tras la realización del experimento de Hawthorne se concluye que...“además de factores físicos existen otros psicológicos como la fatiga, la monotonía, el trabajo en equipo, el liderazgo y el impacto de las relaciones sociales en el trabajador, lo que influye en su rendimiento” (Vélez, 2007, p. 107).

De manera que, la actividad laboral se desarrolla en un contexto industrial y social en el que se identifica una preocupación de la ciencia administrativa que es “La organización del trabajo en equipo; es decir, de la cooperación sostenida” (Mayo, 91).

De la dinámica de grupo que plantea Kurt Lewin se rescata que...“el comportamiento, las actitudes, creencias y valores del individuo se basan firmemente en los grupos a los cuales pertenece” (El Ateneo, 1973, p 35). De forma que se afirman los hallazgos del Experimento de Hawthorne.

Las implicaciones de esta teoría abarcan muchos asuntos relacionados con la motivación y las necesidades humanas. Tanto así que “Desde 1940 el movimiento alcanzó su auge. El papel de la academia para difundir esta teoría se reflejó en los nuevos programas, como el Comité de Relaciones Humanas de la Universidad de Chicago (1943) buscando un enfoque multidisciplinario de la investigación industrial; el Centro de Investigaciones para las Dinámicas de Grupo del Instituto tecnológico de Massachusset, por iniciativa de Kurt Lewin (1945); el Instituto para la Investigación Social en la Universidad de Michigan, por iniciativa de Rensis Likert. En 1947, Leland P. Bradford estableció el Laboratorio Nacional de Entrenamiento en Bethel Maine, como un instituto dedicado a entrenar gerentes en las técnicas de relaciones humanas, negociación colectiva y definición del potencial de colaboración” (Vélez, 2007, p. 108) Parker.

De otra parte, se puede afirmar que esta teoría...“concibe la eficiencia de la organización por factores psicológicos y sociales inherentes al individuo y su grupo, con una visión muy distinta a la desarrollada por los clásicos, quienes no llegan a percibir en qué forma el comportamiento humano es influenciado por las normas y valores propios de los grupos en los cuales participan” (El Ateneo, 1973, p 37).

Dentro de los aportes de esta teoría a la ciencia administrativa se puede incluir que...“mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad casi exclusivamente como un problema de ingeniería. En cierto modo, Mayo redescubrió el antiguo principio de Robert Owen, según el cual un genuino interés

por los trabajadores – las ‘máquinas vitales’, como Owen solía llamarlos – pagaría dividendos” (Vélez, 2007, p. 108).

De acuerdo con Vélez (2007, p. 108), también se destacan... “la importancia que se da desde esa época al estilo del gerente y con ello revolucionaron la formación de los administradores”, la enseñanza de... “destrezas administrativas, en oposición a las habilidades técnicas” y el... “renacer el interés por la dinámica de grupos”.

Obviamente, ante postulados revolucionarios que para la época se plantearon y que en la actualidad son objeto de análisis, han surgido variadas críticas a la Teoría de la Relaciones Humanas dentro de las que se destacan las siguientes:

1. Oposición cerrada a la teoría clásica.
2. Enfoque inadecuado de los problemas de las relaciones empresariales.
3. Concepción ingenua y romántica del operario porque “El concepto de ‘hombre social’ era un importante contrapeso al modelo unilateral de ‘hombre económico racional’; pero tampoco describía totalmente a los individuos en el lugar de trabajo” (Vélez, 2007, p. 113).
4. Limitación del campo experimental. Pues, “Los experimentos de Hawthorne, aunque influyeron profundamente en la forma en que los gerentes concebían su trabajo y en cómo fue realizada después la investigación de la administración, presentaban muchas deficiencias de diseño, análisis e interpretación. La congruencia de las conclusiones de Mayo y sus colegas con los datos es todavía objeto de numerosos debates y de mucha confusión” (Vélez, 2007, p. 113).
5. Parcialidad en las conclusiones.
6. Énfasis en los grupos informales.
7. Enfoque manipulador de las relaciones humanas, dado que “En conclusión, el tema de la productividad y de la satisfacción del trabajador ha resultado ser un problema más complejo de lo que se pensó en un principio” (Vélez, 2007, p. 113).
8. Al igual que el enfoque clásico expone ideas que se aplican en situaciones diferentes que presentan excepciones.

1.4.3.3 ENFOQUE NEOCLÁSICO

1.4.2.3.1 Teoría Neoclásica. Con autores como Peter F. Drucker, William Newmann, Harold Koontz, Ralph C. Davis, Ernest Dale y Louis A. Allen, George Odiorne y John W. Humble, entre otros, se retoman muchos conceptos de las teorías de la Administración Científica, la Clásica y la de las Relaciones Humanas. Se presentan métodos que enfatizan en la aplicación del proceso administrativo en la práctica.

Esta teoría tiene gran fundamento en el enfoque clásico (Koontz y O'donnell, 1976, p.15) y se preocupa por el ejercicio de la administración en la práctica que debe conducir a logro de objetivos y resultados. A través de ella se refuerzan conceptos de autoridad, responsabilidad y estructura a los que se adicionan otros como organización informal, dinámica de grupos, comunicación interpersonal y liderazgo.

Los aspectos fundamentales fueron dar respuesta al dilema entre centralización y descentralización, definir la administración como una técnica social básica y reafirmar las funciones del administrador (Planear, Organizar, Dirigir y Controlar). Además, se destacan conceptos como organización formal, racionalidad de la organización formal, comités, departamentalización, eficacia y eficiencia.

En esencia esta teoría presenta... "un pensamiento ecléctico que se adopte, integre e incorpore lo que se considere como lo mejor de cada una de las teorías propuestas" (El Ateneo, 1973, p 38) hasta la época de los años 1950. Es decir que el administrador o gerente deberá valerse o aplicar aquellos principios o postulados que mejor se adecúen a la situación que deba enfrentar.

En la actualidad el quehacer de los administradores exige e involucra un pensamiento y una actuación ecléctica, pues como se sabe, no existe una única y mejor manera de administrar.

A esta teoría se deben postulados que en la actualidad sobreviven a las modas y a las nuevas posturas y tendencias que surgen en la ciencia administrativa como las funciones administrativas, la organización de línea y de staff, las comisiones y la departamentalización.

1.4.2.3.2 Teoría de la Administración por Objetivos, APO. Formulada por Peter Drucker (1954), quien indicó la manera como gerentes y subordinados formulan objetivos comunes y áreas de responsabilidad a fin de poder medir y controlar su logro. De modo que se pueda hacer la revisión y evaluación continua para que se hagan las modificaciones que sean necesarias y se apoye de forma continua a los trabajadores.

Así que, P. Drucker (1959) ha enseñado que la Dirección no tiene más remedio que anticipar el futuro y plasmarlo en planes. Pero la definición del futuro (estrategias, proyectos, programas) también requiere tomar decisiones en lo inmediato. 'Todo lo que se planea se convierte en trabajo y compromiso inmediatos...A menos que el largo plazo esté incluido y se base en decisiones de corto alcance, aun el más complicado de los planes será un ejercicio inútil' (Etkin, 2003, p. 128).

El modelo que surgió es la muy conocida planeación estratégica. En esencia, Drucker propuso "El modelo racionalista que definía como necesario para lograr una nación productiva, eficiente y eficaz (en cierta forma competitiva)... (Vélez, 2007, p. 129). Dicho modelo fue complementado posteriormente por autores como John W. Humble y George Odiorne.

De acuerdo con el profesor Etkin (2003, p. 126), "En su obra clásica sobre Management, P. Drucker (1959) destaca que el ejercicio de la Dirección requiere conocer y definir la naturaleza del negocio en que opera la organización. Un banco tiene que ver con un negocio financiero que comprende la seguridad, el crédito y el interés para las inversiones. Así como hay preguntas sobre el negocio, también los directivos deben reflexionar y actuar sobre la cultura, la tecnología, los escenarios, los activos intelectuales o la imagen de la empresa.

El enfoque ecléctico de los neoclásicos..."da lugar a la administración por objetivos, que partiendo de conceptos tayloristas como la medición de resultados y de las relaciones humanas que enfatiza en la participación de la gente, concilia los planteamientos de uno y otro enfoques" (El Ateneo, 1973, p 38).

Esto evidencia la importancia de la teoría de la Administración Científica como punto de partida e inspiración de muchas de las teorías organizacionales. A tal punto que la planeación estratégica hoy en día es muy usada.

1.4.3.4 ENFOQUE ESTRUCTURALISTA

1.4.2.4.1 Teoría Burocrática. Surge ante la necesidad de orientar el trabajo del administrador a través de un modelo de organización racional que permita la adecuación de los medios a los fines para garantizar la máxima eficiencia posible. En palabras de Vélez (2007, p. 85)... "para Weber, una burocracia es una gran organización que opera y funciona con fundamentos racionales"...

En esa dirección Max Weber definió tres tipos de sociedad que son los mismos tipos de autoridad legítima: 1) Tradicional en la que predominan características patriarcales y patrimoniales, 2) Carismática en la que prevalecen características místicas, arbitrarias y personalistas, y 3) Legal, Racional o Burocrática en donde predominan las normas impersonales y la racionalidad en la selección de los medios y los fines. (Vélez 2007, p. 86).

Afirma Weber que "El tipo más puro de dominación legal es aquel que se ejerce por medio de un cuadro administrativo burocrático. Sólo el dirigente de la asociación posee su posición de imperio, bien por apropiación, bien por selección o por designación de su predecesor. Pero sus facultades de mando son también "competencias" legales" (Weber, 1997, p. 175).

Weber define características de la Burocracia como el carácter legal de normas, reglamentos y comunicaciones, la racionalidad en la organización, la división del trabajo, la impersonalidad en las relaciones, la autoridad, procedimientos estandarizados y la meritocracia. Además, enfatiza en la especialización en el ejercicio de la administración y en la profesionalización de los trabajadores. Con ello se garantiza la previsión del funcionamiento de la organización.

Se observa que con esta teoría se define al trabajador como...“el funcionario burocrático, basado en el empleo, en sueldo, pensión y ascenso, en la preparación profesional y la división del trabajo, en competencias fijas, en el formalismo documental y en la subordinación y la superioridad jerárquica” (Weber, 1997, p. 175).

Sin embargo, esta teoría ha ocasionado múltiples discusiones al respecto del apego de los empleados a los reglamentos, el exagerado formalismo y la preocupación por el cumplimiento de las normas. Así que, “El propio diseño de la carrera burócrata lo transforma en un inmoralista (cierra el paso al rendimiento, eficacia = productividad)” (Vélez, 2007, p. 99).

Al revisar diferentes análisis y percepciones, se destaca el que hace el profesor Jorge Ricardo Etkin cuando refiere que “P. Selznick (1957) enseñó que disponer de una ideología compartida y sostenida a través del tiempo hace de la empresa una institución “socialmente viviente”, que se distingue por tener un carácter y una “vida propia”. Estos rasgos cambian en su intensidad según las organizaciones. En algunas prevalece el interés financiero y la conveniencia de las partes. En otras se desarrollan fuertes lazos ideológicos y ellas se convierten en “instituciones sociales”. No estamos sugiriendo que esto sea bueno o malo, sino que es un factor por considerar a la hora de evaluar la presencia y el peso de la cultura sobre las actividades cotidianas” (Etkin, 2003, p. 113).

Aunque este modelo ha evolucionado y presenta diferentes matices o niveles de desarrollo, de acuerdo con Vélez (2007, p. 108) para Gouldner en cuanto a otras funciones de las normas:

“Existe un conflicto debido a la existencia de una estructura informal”.

Producen apatía (las normas son restrictivas con respecto a las competencias), no hacen más que lo estrictamente establecido.

Despersonalizan el castigo. Una persona es sancionada o premiada sin hacer caso a ella misma”.

A pesar de las críticas y de las tendencias actuales de contar con una estructura orgánica en muchas organizaciones, la teoría burocrática está vigente. Aspectos

como las reglas y los manuales de procesos y procedimientos son fundamentales para el logro de los objetivos de manera eficiente.

Como conclusión se puede afirmar que la teoría burocrática formulada por Weber asume un...”enfoque comprensivo también con un fuerte impacto en el contexto histórico de 1900 a 1932, pero con una vigencia actual impresionante toda vez que de racionalidad empresarial y estatal se trata”. Además porque el modelo resalta “Racionalidad, objetividad, estrategia, perdurabilidad”.

1.4.2.4.2 Teoría Estructuralista. En el momento en que surge esta teoría las teorías de la Administración Científica, la Clásica, la de las Relaciones Humanas y la Burocrática sufrían múltiples críticas. Por tanto, nació la necesidad de integrar los postulados sobresalientes de dichas teorías.

Con la teoría estructuralista se acuña un concepto de estructura fundamentado en la integración de los elementos de la organización como un todo dentro del cual estos son interdependientes y están influenciados por el ambiente externo.

De forma que se asume las organizaciones como sistemas abiertos en constante interacción con el medio ambiente en los que se presentan conflictos y dilemas organizacionales que provocan tensiones y antagonismos que involucran aspectos positivos y negativos, cuya solución genera innovación y cambio.

Según Chiavenato (2004, p. 249) “El estructuralismo está enfocado hacia el todo y para la relación de las partes en la constitución del todo. La totalidad, la interdependencia de las partes y el hecho de que el todo es más grande que la sencilla suma de las partes son las características básicas del estructuralismo”. De modo que...”la sociedad moderna e industrializada es una sociedad de organizaciones de las cuales el hombre depende para nacer, vivir y morir”.

El planteamiento central de la teoría Estructuralista es similar a la teoría de Sistemas. Pues se entiende la organización como un sistema abierto. Razón por la que a partir del estructuralismo muchos conceptos de las teorías organizacionales desarrolladas fueron replanteados y contextualizados en un ambiente que influye en las organizaciones.

1.4.3.5 ENFOQUE CONDUCTISTA, DEL COMPORTAMIENTO O BEHAVIORISTA

1.4.2.5.1 Teoría del Comportamiento. En cuanto a la teoría del comportamiento es mucho lo que se ha dicho y lo que se dirá, pues en ella se

sintetizaron muchas de las premisas formulada en la teoría de las relaciones humanas.

Bajo esa óptica se estudió el funcionamiento y la dinámica de las empresas y del comportamiento de los individuos y los grupos dentro de ellas. Se observa también el proceso de toma de decisiones porque se asume la organización como un sistema de decisiones en el que las personas se comportan racionalmente de acuerdo con la información que se capta del ambiente.

"En una obra clásica, *Teoría de la organización*, sus autores (March y Simon, 1961) han definido a los directivos no sólo por su ubicación jerárquica, sino también por su condición de tomadores de decisiones. Ellos fijan los criterios y programas para las situaciones controlables como también las políticas que guían a las acciones en ambientes inciertos o no previsibles. De este modo se marcan las diferencias respecto de otros cargos y posiciones de estructura cuya función es aplicar las normas y los procedimientos existentes. La decisión tienen que ver con la capacidad de fijar políticas, criterios y normas para la acción futura" (Etkin, 2003, p. 228).

Pero esta teoría de la organización (que explica y predica, aun cuando se sustenta en aspectos racionales, también analiza la subjetividad que influye o afecta los comportamientos de quienes deciden y actúan; por ejemplo, el grado de satisfacción en el empleo o la identificación con los propósitos de la empresa. La idea es que si la organización continúa operando y crece, es porque esa influencia no contradice sus objetivos y políticas. La estrategia directiva es crear un ambiente de comprensión y colaboración. La mirada de la teoría de la organización convencional es una visión desde el orden deseado, pensado para la continuidad y el crecimiento del conjunto" (Etkin, 2003, p. 228).

Chris Argyris estudió los conflictos entre la organización y los individuos que la conforman. En ese contexto "Argyris encuentra una tendencia muy frecuente a que las políticas de la organización choquen en forma directa con los procesos de crecimiento individual. Por ello, ante el problema de integrar al individuo a la organización recomienda que "ambas partes deben "ceder un poco" para aprovecharse recíprocamente de la otra parte" (Argyris 1979, p10). Aunque no lo considera posible sino que a lo más que se podría llegar es "volver más satisfactorias las relaciones entre el individuo y la organización" (Argyris 1979, p10)"

En esta teoría se destaca Abraham Maslow como autor sobresaliente que desarrolló toda una postura frente a la motivación en función de las necesidades humanas que jerarquizó en el siguiente orden: 1) Fisiológicas, 2) De seguridad, 3) Sociales, 4) De Estima y 5) De Autorrealización.

Frederick Herzberg complementó tales postulados con la teoría de los dos factores (higiénicos o extrínsecos y motivacionales o intrínsecos).

También se destaca Douglas McGregor al caracterizar dos estilos de administración en función de la conducta humana en las organizaciones a través de dos enfoques definidos como las teorías X y Y.

En últimas, lo que se puede extraer de la teoría del Comportamiento es un enfoque sistémico de la organización en el que de manera permanentemente se toman decisiones y que las mismas involucran el comportamiento de los miembros del grupo social.

1.4.2.5.2 Teoría del Desarrollo Organizacional, DO. Que surgió como una propuesta práctica de la teoría del comportamiento que integra conceptos relacionados con el hombre, la organización y el ambiente con un enfoque sistémico.

La teoría del D.O. propone varios modelos que se basan en alteraciones estructurales de la organización formal, en el comportamiento, en la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales e intergrupales, en el desarrollo de equipos, en el suministro de información, en el análisis transaccional, en las reuniones de confrontación, en el tratamiento del conflicto intergrupar y en el laboratorio de sensibilidad.

En el movimiento del D.O. se destacan teóricos como Leland Bradford, considerado el precursor del D.O., Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch, Richard Beckhard, Frederick Herzberg, Warren G. Bennis y Edgar Shein, quienes definen la organización como instrumento para que coordina múltiples diferentes actividades a través de las cuales ésta interactúa con el medio ambiente externo de manera planeada.

Acuña el concepto de cultura organizacional que contiene hábitos, creencias, valores, tradiciones, interacciones, relaciones y normas o códigos de la organización informal. Con ellos se forma el concepto de clima organizacional que se puede definir como el ambiente en el cual se desarrollan las actividades y toda la dinámica de la organización.

Así que, a partir de su caracterización se propone un cambio planeado que procura el desarrollo de la organización a través de las diferentes acciones que se ejecuten. Todo esto en un ambiente y con una actitud de cambio que debe asumirse para enfrentar el cambio rápido y constante del medio ambiente al que la organización deberá adaptarse.

Por tanto, la organización deberá asumirse como un todo con enfoque sistémico y situacional que se apoya en técnicas de intervención individuales y grupales.

1.4.3.6 ENFOQUE SISTÉMICO

1.4.2.6.1 Teoría de Sistemas. Se introdujo a partir de la teoría general de sistemas, TGS desarrollada por el biólogo alemán Ludwig Von Bertalanfy (2001, p. 31)", quien afirmó que..." en las ciencias sociales el concepto de sociedad como suma de individuos a modo de átomos sociales –el modo de hombre económico– fue sustituido por la inclinación a considerar la sociedad, la economía, la nación como un todo superordinado a sus partes. Esto trae consigo los grandes problemas de la economía planteada o la deificación de la nación y el Estado, pero también refleja nuevos modos de pensar".

Para ello Bertalanfy clasifica los sistemas de acuerdo con su constitución como físicos o concretos y abstractos o conceptuales y de acuerdo con su naturaleza como cerrados o abiertos.

Desde esta óptica las..."Características de la organización, trátase de un organismo vivo o de una sociedad, son nociones como las de totalidad, crecimiento, diferenciación, orden jerárquico, dominancia, control, competencia, etcétera" (Bertalanffy, 1986, p. 47). De manera que, entendida como un sistema abierto, la organización presenta las siguientes características:

1. Comportamiento probabilístico y no determinístico.
2. Las organizaciones como parte de una sociedad mayor, constituida de partes menores.
3. Interdependencia de las partes.
4. Homeostasis o "estado de equilibrio" que involucra el concepto de adaptabilidad.
5. Frontera o límite.
6. Morfogénesis.
7. Resistencia.

Desde la teoría de Sistemas se han propuesto varios modelos de organización para entenderla o caracterizarla como un sistema abierto. Los más sobresalientes son los propuestos por Schein, Katz y Kahn y el sociotécnico.

El modelo propuesto por Daniel Katz y Robert L. Kahn se presenta en el siguiente cuadro:

CUADRO 3. MODELO DE ORGANIZACIÓN DE DANIEL KATZ Y ROBERT L. KAHN	
CARACTERÍSTICAS	PARÁMETROS
a. Características de la organización como un sistema abierto	1. Importación (entradas).
	2. Transformación (procesamiento).
	3. Exportación (salidas).
	4. Los sistemas son ciclos de eventos que se repiten.
	5. Entropía negativa: "proceso por el cual todas las organizaciones tienden al agotamiento, a la desorganización, a la desintegración y, al final, a la muerte".
	6. Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación.
	7. Estado de equilibrio y homeostasis dinámica.
	8. Diferenciación.
	9. Equifinalidad: "un sistema puede alcanzar, por una variedad de caminos, el mismo resultado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales".
	10. Límites o fronteras.
b. Características de primer orden	1. Los sistemas sociales no tienen limitación de amplitud.
	2. Los sistemas sociales necesitan de entradas, de mantenimiento y de producción.
	3. Los sistemas sociales tienen su naturaleza planeada.
	4. Los sistemas sociales presentan mayor variabilidad que los sistemas biológicos.
	5. Las funciones, las normas y los valores son los principales componentes del sistema social.
	6. Las organizaciones sociales constituyen un sistema formalizado de funciones.
	7. El concepto de inclusión parcial: la organización utiliza únicamente los conocimientos y las habilidades de las personas que le son importantes.
	8. La organización en relación a su medio ambiente: el funcionamiento organizacional debe ser estudiado en relación a las transacciones con el medio ambiente.
c. Cultura y clima organizacionales	Según Daniel Katz y Robert L. Kahn,..."cada organización crea su propia cultura con sus propios tabúes, usos y costumbres".
d. Dinámica del sistema	"Para que puedan mantenerse, las organizaciones sociales recurren a la multiplicación de mecanismos, pues les falta la estabilidad intrínseca de los sistemas biológicos. Así, las organizaciones sociales crean mecanismos de recompensas con la finalidad de vincular a sus miembros al sistema, establecen normas y valores para justificar y estimular las actividades requeridas y las estructuras de autoridad para controlar y dirigir el comportamiento organizacional".
e. Concepto de eficacia organizacional	Plantea la supervivencia de las organizaciones en la medida en que mantengan la "negentropía"... "es decir, la importación bajo todas las formas, de cantidades mayores de la energía de la que se devuelve al ambiente como producto".
f. Organización como sistema de papeles.	"Papel es el conjunto de actividades solicitadas de un individuo que ocupa una determinada posición en una organización".

Compilación y adaptación: autores.

Los modelos sociotécnicos de Tavistock conciben la organización como un sistema sociotécnico estructurado sobre dos subsistemas, el técnico y el social. El primero compuesto por tecnología, territorio y tiempo. El social conformado por los individuos con todas sus características físicas y psicológicas y las relaciones que se generan a partir de la interacción con los demás miembros del grupo social.

1.4.2.6.2 Teoría Cibernética... "es una teoría de los sistemas de control basada en la comunicación (transferencia de información) entre sistema y medio circundante, y dentro del sistema, y en el control (retroalimentación) del funcionamiento del sistema en consideración al medio...el modelo no tiene extensa aplicación pero no ha de identificarse con la 'teoría de los sistemas' en general" (Bertalanffy 1986, p. 20).

Según Ludwig Von Bertalanffy (1986, p. 16) La cibernética, como teoría de los mecanismos de control en la tecnología y la naturaleza, fundada en los conceptos de información y retroalimentación, no es sino parte de una teoría general de los sistemas; los sistemas cibernéticos son un caso especial – por importante que sea – de los sistemas que exhiben autorregulación".

Dicho de otra manera, la Cibernética es la "Ciencia de la comunicación y el control que se aplica en los seres vivos (hombres, animales) o en las máquinas. La comunicación permite la integración y cohesión de los sistemas y el control regula su comportamiento" (MÉNDEZ, 2006, p. 40).

Para el estudio de los sistemas la cibernética utiliza "modelos" para representarlos y entenderlos. De manera que...su clasificación, propiedades de los sistemas cibernéticos, los conceptos de entrada, caja negra, salida, retroalimentación, homeostasis e información" (MÉNDEZ, 2006, p. 40)...Estos conceptos se describen a continuación:

CUADRO 4. ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN LA CONCEPCIÓN DE LOS SISTEMAS	
CONCEPTO	DEFINICIÓN Y ELEMENTOS
1. Entrada (input)	El sistema recibe entrada o insumos para poder operar. Ingresan elementos como: información, energía y/o materiales.
2. Salida (output)	Resultado final de la operación del sistema que se refleja en bienes, servicios, información, utilidades, contaminación, etc.
3. Caja negra (black box)	..."se refiere a un sistema cuyo interior no puede ser revelado, cuyos elementos internos se desconocen y que sólo pueden ser conocidos por fuera".
4. Retroalimentación	..."mecanismo según el cual una parte de la energía de

(feedback) servomecanismo o retroacción	salida de un sistema o de una máquina regresa a la entrada". La retroalimentación puede ser positiva o negativa.
5. Homeostasis	..."equilibrio dinámico obtenido por la autorregulación, o sea, por el autocontrol".
6. Información	Es un..."conjunto de datos con significado"....."involucra un proceso de reducción de incertidumbre que tiene en cuenta conceptos como: 1) Dato y 2) Comunicación.

Compilación y adaptación: autores.

Con la cibernética se asume la Teoría de la información como la aplicación de la ciencia matemática aplicada al quehacer de la administración en donde existe un sistema de comunicación formado por seis componentes que son: 1) Fuente; 2) Transmisor; 3) Canal; 4) Receptor; 5) Destino y 6) Ruido. Por tanto, se define como la ciencia de la comunicación y el control.

A partir de la cibernética se masifica la electrónica en las organizaciones que propicia la utilización de la tecnología y la información para la automatización de procesos y el desarrollo del e-business o e-commerce.

1.4.2.6.3 Teoría Matemática. Gracias a su aplicación en el proceso administrativo se orienta y apoya el proceso de toma de decisiones con modelos matemáticos que se construyen para simular múltiples situaciones que pueden presentarse en la organización. Con base en ellos se plantean múltiples escenarios que se avalúan a través de la probabilidad. Eso permite prever la ocurrencia de diferentes eventos y diseñar un curso o acciones para que, según el caso, se propicie o impida su ocurrencia.

El modelo busca delimitar el área de acción, de modo que indique hasta dónde puede llegar una situación futura, dentro de ciertos límites razonables de ocurrencia.

Más que una teoría es una corriente de varios autores. Como ya se dijo, su uso se da mayoritariamente en el proceso de toma de decisiones programables y no programables que a diario debe enfrentar una organización. Esto se hace a través de la investigación de operaciones bajo una óptica sistémica y científica para la solución de problemas. Para ello se acude a técnicas como la estadística y la probabilidad.

En ese proceso se deben desarrollar etapas secuenciales como la definición del problema, el establecimiento de posibles alternativas de solución y la determinación de la mejor alternativa.

Por tanto, muchas decisiones se toman con base en las soluciones contenidas en ecuaciones matemáticas que simulan situaciones reales que obedecen a ciertas leyes o regularidades. Bajo esta óptica el proceso decisorio se trata de modo lógico y racional a través de un enfoque cuantitativo, determinístico y lógico. Para ello se han desarrollado variadas técnicas y herramientas como indicadores financieros y no financieros que permiten medir y evaluar el desempeño de todas las áreas de la organización y de esta en su conjunto. Unas de las técnicas más conocidas y usadas en la actualidad son el Six – Sigma (Seis Sigma) y el Balanced score card (BSC) o cuadro de mando integral.

En conclusión la matemática aplicada a la administración se convierte en una ciencia auxiliar que facilita la planeación y el control. Especialmente en asuntos relacionados con la optimización de los recursos materiales, financieros, humanos y de cualquier otra índole. Así que esta teoría se convierte en una herramienta de gestión muy importante para gerentes, administradores, directores y líderes de cualquier tipo de organización.

1.4.3.7 ENFOQUE CONTINGENCIAL O SITUACIONAL

1.4.2.7.1 Teoría Contingencial o Situacional. Surgió a raíz de las investigaciones de las organizaciones, su ambiente y la tecnología. Esas investigaciones demostraron que en esa época (1972) las teorías organizacionales no explicaban los mecanismos de ajuste de las organizaciones al ambiente y a la tecnología de forma proactiva y dinámica. La principal conclusión es que en administración todo depende de la situación que se afronte o se presente en cualquier organización. Pues ésta, al estar en continua interacción con el ambiente requiere de múltiples enfoques y técnicas administrativas para enfrentarlo, permanecer, crecer y desarrollarse en él.

Alfred Chandler Jr. realizó una investigación sobre estrategia y estructura organizacional en cuatro empresas y demostró que...“la estrategia refiere a los objetivos básicos a largo plazo de una compañía y las formas en que sus directivos desarrollan acciones y asignan recursos para alcanzarlos” (Etkin, 2003, p. 130). De manera que se puede concluir que “En una empresa, la estructura sigue a la estrategia y ésta constituye el plan general o marco de referencia para las decisiones operativas. Las estrategias son una expresión del cambio planeado en la organización, que también incluye formas de flexibilidad o ajuste frente a las contingencias” (Etkin, 2003, p. 130).

Por tanto, las organizaciones deben evolucionar y adaptarse continuamente a los cambios del ambiente en el que se desenvuelven.

"En su estudio clásico sobre la evolución de las empresas industriales, A. Chandler (1962) intentó demostrar que los cambios ambientales no son determinantes en sí mismos, sino que son mediatizados por la inteligencia de la Dirección, por sus decisiones estratégicas. Son las políticas y estrategias las que resuelven qué aspectos de los escenarios futuros serán tomados como referencia para el cambio de las estructuras. Los escenarios no tienen una sola interpretación. Ellos son analizados como obstáculos o limitaciones, pero también pueden convertirse en oportunidades para el crecimiento" (Etkin, 2003, p. 54).

Con esta teoría..."aparece la administración del si y el entonces, donde el si son las condiciones del ambiente o variable independiente y el entonces, las técnicas y la administración que como variable dependiente deben ajustarse a los cambios del ambiente para alcanzar la eficacia y eficiencia" (MÉNDEZ, 2006, p. 42).

Por tanto, el tipo, la estructura, el tamaño, el estilo administrativo y todos los aspectos que caracterizan y coaccionan la actuación de las organizaciones depende en alto grado de la tecnología y los ambientes en los que se desarrolla porque estos son homogéneos, heterogéneos, estables o inestables según la situación que se presente o enfrente. Situaciones que generan incertidumbre que deberán enfrentar los propietarios, el gerente, el grupo social y la organización en su conjunto.

Esto exige que la organización sea flexible para enfrentar de mejor manera la incertidumbre. Pues esto le permite adaptarse su estructura a los cambios del ambiente que deba asumir a través de la formulación y ejecución de múltiples estrategias.

En tal sentido, Michael Porter propone tres "estrategias genéricas":1) "Liderazgo en costo"; 2) "Diferenciación" y 3) "Foco (punto de atención central)"..."Se trata de formas que permiten diferenciarse y enfrentar con éxito a otros oferentes en el mercado. Otros autores han planteado la necesidad de incorporar el concepto de opciones estratégicas (G. Johnson, 1987). La idea de opciones considera la diversidad de intereses que coexisten en la misma organización. De manera que la estrategia "genérica" es más bien un modelo global, que en la práctica se realiza como una decisión compuesta. Se trata de una combinación que trata de articular las opciones (producción, finanzas, mercadotecnia) que pugnan por ganar espacios en la empresa. De manera que lo "genérico" en el nivel de la corporación puede incluir enfoques no complementarios" (Etkin, 2003, p. 179).

Con todo lo comentado, y de acuerdo con Carlos Méndez (MÉNDEZ, 2006, p. 42).se puede concluir que

La teoría de la contingencia destaca la importancia del cambio en la vida de las organizaciones. Para ello hay que proyectarla en el tiempo apoyando este proceso en la planeación estratégica y además prepararla para los nuevos retos de sus decisiones y estrategias a través del desarrollo de la organización. Planeación estratégica y desarrollo organizacional se convierten en la década de los años 90 en fundamento para el cambio y la eficiencia de las organizaciones

En conclusión, esta teoría establece la necesidad de una dinámica permanente y adaptativa de la administración, de los administradores y de la organización en general para enfrentarse a ese entorno turbulento e impredecible.

1.4.4 Marco conceptual

Para la formulación y el desarrollo del presente proyecto se deben tener en cuenta los siguientes términos:

ADMINISTRACIÓN: podemos analizar a la administración como disciplina y como proceso. Como disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías, conceptos, etc. La administración como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización.

ASESORÍA: proceso de acompañamiento que hace un experto en determinado tema a una empresa. A través de éste se hacen recomendaciones, sugerencias, indicaciones, consejos o se guía alguna función o actividad empresarial. Generalmente la asesoría es temporal. Es considerada como parte del staff.

ASIGNACIÓN DE RECURSOS: la manera en que una economía distribuya sus recursos (sus factores de producción) entre los posibles usos para producir un determinado conjunto de bienes finales.

CONTROL: se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

COSTOS: son aquellos desembolsos presentes o la aplicación a gastos correspondientes a erogaciones pasadas, respecto de un periodo determinado; es decir, el costo se da por erogaciones del propio periodo por concepto de bienes y

servicios utilizados totalmente en él y por erogaciones pasadas aplicables en el periodo de referencia, tales como consumos, depreciación, amortizaciones, etc.

DIRECCIÓN: tarea continua de toma de decisiones e incorporarlas en órdenes e instrucciones específicas y generales y más aún la de funcionar como líder de la empresa.

ECONOMÍA: es el estudio de la manera en que las sociedades utilizan los recursos escasos para producir mercancías valiosas y distribuirlas entre los diferentes individuos.

EFICACIA: está definida en términos del grado en que se logran los objetivos en un periodo determinado sin reparar en la magnitud de los recursos aplicados.

EFICIENCIA: debe entenderse como la relación entre los costos de los insumos aplicados y los productos obtenidos.

EMPRESA: unidad de producción privada básica en una economía. Contrata trabajo, alquila o posee capital y tierra y compra otros factores con el fin de producir y vender bienes y servicios.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS: son las que componen el ciclo administrativo. Es el quehacer del Administrador profesional compuesto por la Planeación, la Organización, la Dirección y, el Control.

FUNCIONES EMPRESARIALES: son las actividades que se desarrollan en una empresa. Se refiere a las funciones de Mercadeo, Producción, Contabilidad y Finanzas, Administración, Gestión del Talento Humano e Investigación y Desarrollo, entre otras. Dependen del tipo de Empresa.

GASTOS: erogación por adquisición de bienes o servicios durante un periodo determinado de operaciones de la empresa, aun cuando no hayan sido pagados y siempre que no se consideren como mayor valor de un elemento de activo; cuando un desembolso se incorpora como un elemento de activo, se considera como un costo.

ORGANIZACIÓN: asociación de personas o empresas. Distribución de recursos para la realización de un acto, hecho o actividad como mejor convenga.

PLANEACIÓN: es la proyección anticipada de un futuro deseado y los recursos para conseguirlo. Es el proceso que consiste en decidir lo que se va a hacer y de cómo se va a realizar antes de actuar.

TEORÍA: una teoría es un sistema lógico-deductivo constituido por un conjunto de hipótesis o asunciones, un campo de aplicación (de lo que trata la teoría, el conjunto de cosas que explica) y algunas reglas que permitan extraer consecuencias de las hipótesis y asunciones de la teoría. En general las teorías sirven para confeccionar modelos científicos que interpreten un conjunto amplio de observaciones, en función de los axiomas, asunciones y postulados, de la teoría.

TEORÍAS ORGANIZACIONALES: conjunto de análisis, enfoques, modelos y teorías que explican la evolución de las organizaciones y definen, entre muchos aspectos, los fundamentos, los principios, la naturaleza, el alcance y la importancia.

1.5 DISEÑO METODOLÓGICO

1.5.1 Tipo de estudio

Identificar, analizar y describir los diferentes postulados de la teoría general de las organizaciones que son aplicados en la gestión del Fondo Nacional de Ahorro, FNA., es un estudio exploratorio y descriptivo.

Es exploratorio o formulativo porque, según Méndez, (MÉNDEZ, 2006, p. 228) a través de este método, los investigadores aumentarán la familiaridad con el fenómeno a investigar y establece preferencias para posteriores investigaciones. Además, porque se tuvo en cuenta...“el conocimiento previo que tiene el investigador sobre el problema planteado, los trabajos realizados por otros investigadores, la información no escrita que poseen personas que por su relato pueden ayudar a reunir y sintetizar sus experiencias” (MÉNDEZ, 2006, p. 229).

Se tuvieron en cuenta los enfoques y las teorías organizacionales y la información que aportaron los funcionarios del FNA a través de las encuestas que fueron aplicadas.

Es descriptivo porque éste, al igual que otros estudios...“acuden a técnicas específicas en la recolección de la información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores” (MÉNDEZ, 2006, p. 231).

Adicionalmente, porque a través de este tipo de estudio aplicado en el FNA se pudo “Identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación” (MÉNDEZ, 2006, p. 230)...

También porque con la observación y las encuestas aplicadas para identificar los aspectos de los enfoques y teorías organizacionales que se tienen en cuenta en la

gestión del Fondo Nacional de Ahorro, FNA. se identificaron..."características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación" (MÉNDEZ, 2006, p. 231).

A través de las tutorías desarrolladas por el Doctor Carlos Eduardo Méndez Álvarez los autores de la presente investigación realizaron múltiples revisiones y reflexiones de acuerdo con los hallazgos que se presentaban en cada uno de los avances presentados.

1.5.2 Método de investigación

Para el desarrollo de la investigación se acudió a dos métodos. El primero fue el de observación porque "Observar es advertir los hechos como se presentan, de una manera espontánea, y consignarlos por escrito" (MÉNDEZ, 2006, p. 238). Se observaron las prácticas de los funcionarios del Fondo Nacional de Ahorro para enseguida describirlos y deducir de tales hechos los aspectos que se aplican o no de todas y cada una de las teorías organizacionales.

El segundo método es el deductivo - inductivo que..."permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general" (MÉNDEZ, 2006, p. 141).

Se acudió a este método para que a partir de la observación de varios hechos administrativos en el Fondo Nacional de Ahorro se dedujeran los postulados que se aplican de las teorías organizacionales.

1.5.3 Fuentes y Técnicas de Recolección de la Información

1.5.3.1 Fuentes

1.5.3.1.1 Fuentes secundarias. Se acudió a textos en los que se describan las teorías organizacionales, documentos institucionales, revistas, periódicos, libros, documentos electrónicos y otras publicaciones relacionadas directamente con el Fondo Nacional de Ahorro, FNA.

1.5.3.1.2 Fuentes primarias. Se obtuvo información a través de observación y encuestas dirigidas a directivos, funcionarios del nivel intermedio y empleados del nivel operativo que pertenecen a la planta del Fondo Nacional de Ahorro, FNA.

Con la información obtenida se identificaron los aspectos y las circunstancias en las que se aplican los postulados de las teorías organizacionales.

1.5.3.2 Técnicas de recolección de la información. Para tan importante proceso se acudió a las siguientes:

Observación:..."conoce la realidad y permite definir previamente los datos más importantes que deben recogerse por tener relación directa con el problema de investigación" (MÉNDEZ, 2006, p. 250). La observación efectuada fue no participante o simple porque los autores del presente trabajo no pertenecen al grupo social del Fondo Nacional de Ahorro, FNA. y solamente hicieron presencia en sus instalaciones para obtener la información requerida.

Para abordar el trabajo de observación fue preciso diseñar varias preguntas acerca de la aplicación de los aspectos más relevantes de cada una de las teorías organizacionales. Las referidas están contenidas en un cuadro que se denominó "TEMAS DE OBSERVACIÓN". Ver Anexo 1.

Cuestionarios: que permitieron obtener información de directivos, funcionarios del nivel intermedio y empleados del nivel operativo que pertenecen a la planta del Fondo Nacional de Ahorro, FNA. que son las fuentes primarias a las cuales se acudió.

Encuestas: se aplicaron 120 encuestas para identificar los aspectos de los enfoques y teorías organizacionales que aplican directivos, funcionarios del nivel intermedio y empleados del nivel operativo del Fondo Nacional de Ahorro, FNA. en la gestión de la entidad. Ver Anexo 2 "ENCUESTA".

El proceso de construcción de la encuesta fue dispendioso puesto que se diseñaron varios modelos que incluían muchas preguntas que fueron depurándose en la medida en que el tutor, algunos profesionales, algunos funcionarios del FNA y los autores hacían múltiples revisiones a las preguntas y su pertinencia.

El diseño de la encuesta inició con la revisión de varias encuestas extractadas de algunos trabajos de grado dirigidos por el Doctor Carlos Eduardo Méndez Álvarez. Dentro de esta revisión se destacan dos trabajos. El primero tiene como título "VIGENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE FREDERICK TAYLOR EN LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS MULTINACIONALES", elaborado por Carlos Alberto Cortavarría Kozminsky. Ver anexo 3.

El otro es titulado "EL MODELO BUROCRÁTICO EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS", elaborado por Miguel Ángel Acevedo Rueda, Gloria Lucía Cardona Rodríguez, Adriana Lizarralde Cala y Clara Inés Rey Canal. Ver anexo 4.

Para ilustrar un poco ese proceso es preciso comentar que inicialmente se planteó la realización de una encuesta que contenía 100 preguntas y que sería aplicada de manera separada a funcionarios de cada uno de los tres niveles jerárquicos establecidos, Directivo, Intermedio y Operativo. Posteriormente se decidió aplicar la encuesta de acuerdo con el resultado obtenido del cálculo del tamaño de la muestra que fue de 83 funcionarios a encuestar. Sin embargo, a efecto de abarcar un mayor número de funcionarios y tal como se observará enseguida, la muestra fue ampliada a 120 funcionarios. Decisión con la que se pretendió ampliar el coeficiente de confianza.

1.5.4 Población y muestra

1.5.4.1 Población: de acuerdo con la información suministrada por funcionarios de la oficina de Talento Humano, la población está constituida por 216 empleados de planta del Fondo Nacional de Ahorro, FNA, de la ciudad de Bogotá, de los cuales 20 son directivos, 40 pertenecen al nivel intermedio y 156 son funcionarios de otros niveles.

1.5.4.2 Muestra: en virtud de que la mayoría de las preguntas que contendrá la encuesta que se aplicará a los empleados del Fondo Nacional de Ahorro, FNA. son cualitativas, para definir el tamaño de la muestra se acudió al método del muestreo proporcional en poblaciones finitas menores a 30.000 unidades. El cálculo realizado fue el siguiente (JANY, 202, p. 116):

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2 * (N - 1) + \frac{Z^2 * P * Q}{N}}$$

Donde;

- N = tamaño de la muestra.
- P = proporción de la población que posee el atributo de identificar los postulados de las teorías organizacionales que se aplican en el FNA. (50%)
- Q = proporción de la población que carece del atributo (50%)
- e = error estándar (10%)
- Z = desviaciones estándar con respecto de la media para un límite de confianza del 93% (1,815)
- N = población (216 empleados).

$$n = \frac{1,815^2 * 0,5 * 0,5 * 216}{0,1^2 * (216-1) + \frac{1,815^2 * 0,5 * 0,5}{216}}$$

$$n = \frac{3,2942 * 54}{0,01 * (215) + \frac{3,2942 * 0,25}{216}}$$

$$n = \frac{177,8882}{2,1538}$$

$n = 82,59$ Funcionarios a encuestar.

Sin embargo, a efecto de ampliar el coeficiente de confianza, la muestra fue ampliada a 120 funcionarios. De modo que, de acuerdo con los niveles jerárquicos establecidos, las encuestas aplicadas se distribuyeron así:

Nivel directivo: 20.

Nivel medio: 40 jefes.

Otros niveles. 60.

1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.6.1 Alcances. La investigación desarrollada hace una revisión de la aplicación de los enfoques y las teorías organizaciones de una manera no muy profunda porque un estudio de tal magnitud exigirá mucho más tiempo, más herramientas, más instrumentos, más investigadores y un trabajo más exigente que desborda la capacidad de los autores.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que la presente investigación puede ser el punto de partida para emprender una investigación mucho más profunda y detallada para ahondar en la aplicación de muchos más detalles de cada una de las teorías organizacionales y de las tendencias administrativas o los "nuevos enfoques de administración" como la Mejora Continua, la Calidad Total, La Reingeniería, el Benchmarking y muchos otros.

1.6.2 Limitaciones. En el desarrollo de la investigación se presentaron situaciones adversas que, aunque, de alguna manera estaban previstas, ocasionaron traumatismos. Tales situaciones hacen referencia al tiempo y a la disposición de algunos de los funcionarios para responder la encuesta.

La aplicación de la encuesta se dificultó debido a la falta de tiempo de algunos funcionarios en especial del nivel directivo. No porque no se contará con la colaboración sino por el tamaño de la misma.

También se tuvo dificultades con los funcionarios del nivel directivo que manifestaron cierta complejidad del instrumento a causa de la temática que para muchos de ellos era nueva o desconocida.

2. APLICACIÓN DE POSTULADOS DE LOS ENFOQUES DE LA TEORÍA GENERAL DE LAS ORGANIZACIONES EN LA GESTIÓN DEL FONDO NACIONAL DE AHORRO, FNA.

Antes de presentar la aplicación o no de los postulados de cada enfoque de la Teoría General de las Organizaciones en la gestión del Fondo Nacional de Ahorro, FNA, es preciso contextualizar los hallazgos de la investigación. Para este propósito se requiere tener presente los postulados y los aspectos sobresalientes de cada una de las teorías organizacionales descritas en el marco teórico de este documento.

Con dichos criterios se establece la relación de todas las preguntas de la encuesta con las teorías organizacionales. Para ello fue preciso revisar cada una de las preguntas y verificar la correspondencia con los aspectos sobresalientes de cada una de las teorías organizacionales consideradas en la presente investigación.

Así que se establecieron tres categorías de relación que indican si las preguntas se relacionan de manera directa, si las preguntas se relacionan de manera indirecta o si las preguntas no tienen relación con las teorías organizacionales consideradas. Por tanto, enseguida, en el siguiente cuadro se establece las relaciones referidas.

CUADRO 5. RELACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA CON LAS TEORÍAS ORGANIZACIONALES													
PREGUNTAS	RELACIÓN: D = DIRECTA, I = INDIRECTA; NR = NO SE RELACIONA												
	E. CLÁSICO		E. H	E. NEOCLÁS.		E. ESTRUCTUR.		E. DEL COMPO.		ENFOQUE SISTÉMICO			E. CONT.
	CIENT.	CLÁS.	R.H	NEO	APO	BURO	ESTR.	COMP.	D.O.	MAT.	SIST.	CIBER	CONT.
18. ¿Para el desarrollo de las funciones a su cargo desarrolla su propia iniciativa?	NR	D	NR	I	I	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	I
19. ¿El desarrollo de la iniciativa es permitido?	NR	D	NR	I	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	I
20. ¿Considera que en le FNA hay espíritu de equipo?	NR	D	NR	NR	NR	NR	NR	I	I	NR	I	NR	I
21. ¿En el FNA se concibe al trabajador como un hombre social?	NR	NR	D	I	I	NR	I	I	I	NR	I	NR	I
22. ¿Se presenta integración social en el FNA?	NR	NR	D	I	I	NR	I	I	I	NR	I	NR	I
23. ¿En el FNA se presta atención a las necesidades psicológicas y sociales de los funcionarios?	NR	NR	D	NR	NR	NR	I	I	I	NR	I	NR	I
24. ¿En la gestión del talento humano del FNA se tienen en cuenta aspectos emocionales?	NR	NR	D	NR	NR	NR	NR	I	I	NR	NR	NR	I
25. ¿El FNA da importancia al contenido de los cargos y las tareas?	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
26. ¿En el FNA se celebran ocasiones especiales como cumpleaños, Amor y Amistad, Día de la Madre, etc.?	NR	NR	D	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR
27. ¿En el FNA se hace énfasis en la aplicación del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar)?	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I	I	I
28. ¿La facultad de tomar decisiones se localiza en la cúpula del FNA?	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I	I	I
29. ¿El FNA permite a los niveles inferiores participar en la toma de decisiones?	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I	I	I
30. ¿En el FNA existen estándares, herramientas y técnicas para el control?	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I	I	I
31. ¿Se hace observación (evaluación) del desempeño de los funcionarios del FNA?	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I	I	I
32. ¿El desempeño de los funcionarios del FNA persigue objetivos de eficiencia?	I	I	NR	D	I	I	I	I	I	I	I	I	I
33. ¿El desempeño de los funcionarios del FNA persigue objetivos de eficacia?	NR	NR	NR	D	I	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	I
34. ¿Existe un método para la evaluación y el control del desempeño de los funcionarios del FNA?	I	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I	I

CUADRO 5. RELACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA CON LAS TEORÍAS ORGANIZACIONALES													
PREGUNTAS	RELACIÓN: D = DIRECTA, I = INDIRECTA; NR = NO SE RELACIONA												
	E. CLÁSICO		E. H	E. NEOCLÁS.		E. ESTRUCTUR.		E. DEL COMPO.		ENFOQUE SISTÉMICO			E. CONT.
	CIENT.	CLÁS.	R.H	NEO	APO	BURO	ESTR.	COMP.	D.O.	MAT.	SIST.	CIBER	CONT.
35. ¿En el FNA se efectúa planeación de largo, mediano y corto plazo?	I	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I	I
36. ¿Para el logro de los objetivos es apoyado por el Presidente y los directores de su departamento o área?	NR	NR	NR	NR	D	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR
37. ¿Se establecen objetivos para cada departamento del FNA?	I	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I	I
38. ¿Existe interrelación entre los objetivos de los diferentes departamentos o áreas del FNA?	NR	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I	I
39. ¿Se efectúa evaluación, revisión y modificación continua de planes tácticos y operacionales en el FNA?	I	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I	I
40. ¿La alta dirección del FNA participa activamente en los procesos de planeación?	I	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I	I
41. ¿La estructura del FNA está diseñada en función de los objetivos organizacionales?	NR	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I	I
42. ¿En el FNA se establecen propósitos y medidas de evaluación para cada director de área o departamento?	I	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I	I
43. ¿Existen mecanismos de autoevaluación para los directores de área o departamento del FNA?	NR	NR	NR	NR	D	I	I	I	I	I	I	I	I
44. ¿Se hace retroalimentación continua y periódica de trabajo y resultados de los directores de área o dpto?	NR	NR	NR	NR	D	I	I	I	I	I	I	I	I
45. ¿Se efectúa una evaluación del desempeño del FNA como un todo?	NR	NR	NR	NR	D	I	I	I	I	I	I	I	I
46. ¿Cree que para todos los funcionarios del FNA existe un objetivo común?	I	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I	I
47. ¿La comunicación entre funcionarios o áreas del FNA es eficiente?	I	I	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I
48. ¿Las oportunidades de ingreso y ascenso para hacer carrera en el FNA se fundamentan en los méritos?	I	I	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I
49. ¿La forma como está organizado el FNA evidencia una completa previsión del funcionamiento de la entidad?	I	I	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I
50. ¿Se presenta racionalidad en la operación del FNA?	I	I	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I

CUADRO 5. RELACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA CON LAS TEORÍAS ORGANIZACIONALES													
PREGUNTAS	RELACIÓN: D = DIRECTA, I = INDIRECTA; NR = NO SE RELACIONA												
	E. CLÁSICO		E. H	E. NEOCLÁS.		E. ESTRUCTUR.		E. DEL COMPO.		ENFOQUE SISTÉMICO			E. CONT.
	CIENT.	CLÁS.	R.H	NEO	APO	BURO	ESTR.	COMP.	D.O.	MAT.	SIST.	CIBER	CONT.
51. ¿La forma como está organizado el FNA permite rapidez en la toma de decisiones?	I	I	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I
52. ¿Las normas y reglamentos permiten una interpretación unívoca en el quehacer de los funcionarios del FNA?	I	I	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I
53. ¿El desempeño de las funciones a su cargo exige uniformidad de rutinas y procedimientos?	I	I	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I
54. ¿La forma como está organizado el FNA garantiza la continuidad de la organización?	I	I	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I
55. ¿La forma como está organizado el FNA reduce de la fricción entre las personas?	I	I	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I
56. ¿La forma como está organizado el FNA facilita la coherencia en el desarrollo de las actividades?	I	I	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I
57. ¿En el FNA se presenta subordinación de los funcionarios más nuevos a los más antiguos?	I	I	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I
58. ¿La forma como está organizado el FNA garantiza la confiabilidad en la organización?	I	I	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I
59. ¿El FNA ofrece beneficios a las personas que lo conforman?	I	I	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I
60. ¿Cree que los funcionarios del FNA aprenden y aplican las normas que regulan su accionar?	I	I	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I
61. ¿Considera que los funcionarios del FNA se apegan a los reglamentos?	NR	NR	NR	NR	NR	D	I	I	I	I	I	I	I
62. ¿El apego de los funcionarios a los reglamentos es: Moderado, Exagerado?	NR	NR	NR	NR	NR	D	I	I	I	I	I	I	I
63. ¿Considera que en el FNA se presentan formalismo y tramitología (papeleo) excesivos?	I	I	I	I	I	D	I	I	I	NR	NR	NR	I
64. ¿Los funcionarios del FNA demuestran conformidad extrema con rutinas y procedimientos?	I	I	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I
65. ¿Observa exhibición de símbolos de autoridad por parte de algunos funcionarios del FNA?	I	I	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I

CUADRO 5. RELACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA CON LAS TEORÍAS ORGANIZACIONALES													
PREGUNTAS	RELACIÓN: D = DIRECTA, I = INDIRECTA; NR = NO SE RELACIONA												
	E. CLÁSICO		E. H	E. NEOCLÁS.		E. ESTRUCTUR.		E. DEL COMPO.		ENFOQUE SISTÉMICO			E. CONT.
	CIENT.	CLÁS.	R.H	NEO	APO	BURO	ESTR.	COMP.	D.O.	MAT.	SIST.	CIBER	CONT.
66. ¿En el FNA se presentan dilemas y conflictos organizacionales?	I	I	I	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I
67. ¿En el FNA se presentan tensiones y antagonismos?	NR	NR	I	NR	NR	NR	D	I	I	I	I	I	I
68. ¿Esos conflictos, dilemas, tensiones y antagonismos involucran aspectos positivos y negativos?	NR	NR	I	NR	NR	NR	D	I	I	I	I	I	I
69. ¿La solución de conflictos, dilemas, tensiones y antagonismos propicia innovación y cambios en el FNA?	NR	NR	NR	NR	NR	NR	D	I	I	I	I	I	I
70. ¿El análisis que Usted puede hacer del FNA abarca la organización formal y la organización informal?	NR	NR	I	NR	NR	NR	D	I	I	I	I	I	I
71. ¿En el FNA están establecidas recompensas Salariales y materiales, Sociales y simbólicas?	I	I	I	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I
72. ¿El FNA utiliza elementos de control como premios y castigos morales y éticos e incentivos económicos?	I	I	I	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I
73. ¿Hay políticas de motivación para los funcionarios del FNA?	I	I	I	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I
74. ¿Existen conflictos entre los objetivos del FNA y los objetivos de cada funcionario?	I	I	I	I	I	I	I	D	I	I	I	I	I
75. ¿Considera que los funcionarios del FNA deben ser eficientes para garantizar la continuidad en la institución?	I	I	NR	I	I	I	I	D	I	I	I	I	I
76. ¿La gerencia del FNA integra objetivos organizacionales e individuales sin ningún perjuicio para las partes?	NR	NR	I	NR	NR	NR	I	D	I	I	I	I	I
77. ¿Cree que para analizar el FNA se tiene en cuenta el comportamiento de los funcionarios?	I	I	I	I	I	I	I	D	I	I	I	I	I
78. ¿En el FNA se aplican las técnicas de las ciencias del comportamiento?	NR	NR	I	NR	NR	NR	NR	NR	D	I	I	I	I
79. ¿El FNA desarrolla procesos para mejorar la eficacia?	NR	NR	NR	D	I	NR	NR	NR	D	NR	NR	NR	I
80. ¿El FNA utiliza la habilidad de los funcionarios para: Enfrentar los cambios del entorno, Incrementar la capacidad de solución de problemas, Mejorar las relaciones internas?	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	I	D	I	I	I	I
81. ¿Para la solución de problemas o mejorar procesos y procedimientos en el FNA se realizan: Reuniones de	NR	NR	NR	NR	I	NR	I	I	D	I	I	I	I

CUADRO 5. RELACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA CON LAS TEORÍAS ORGANIZACIONALES													
PREGUNTAS	RELACIÓN: D = DIRECTA, I = INDIRECTA; NR = NO SE RELACIONA												
	E. CLÁSICO		E. H	E. NEOCLÁS.		E. ESTRUCTUR.		E. DEL COMPO.		ENFOQUE SISTÉMICO			E. CONT.
	CIENT.	CLÁS.	R.H	NEO	APO	BURO	ESTR.	COMP.	D.O.	MAT.	SIST.	CIBER	CONT.
confrontación, Consultorías, Actividades de desarrollo de equipos, Retroalimentación de datos (información), Ninguna?													
81.1 ¿Cree que las actividades seleccionadas en la pregunta anterior mejoran: La eficacia de los funcionarios y del FNA, Las relaciones de trabajo, El funcionamiento del grupo social del FNA, No sirven para nada?	NR	NR	NR	I	I	NR	NR	NR	D	I	I	I	I
82. ¿En el FNA existe una cultura organizacional?	I	I	I	I	I	I	I	I	D	I	I	I	I
83. ¿Usted concibe el FNA como un todo?	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	D	I	I	I	I
84. ¿Los directivos del FNA hacen énfasis en la solución de problemas?	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	D	I	I	I	I
85. ¿Para el mejoramiento de su desempeño en el FNA se hace retroalimentación permanente?	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	D	I	I	I	I
86. ¿Las actividades del FNA se asumen y se desarrollan dependiendo de los cambios y de la situación?	I	I	I	I	I	I	I	I	D	I	I	I	I
87. ¿La toma de decisiones en el FNA se efectúa de acuerdo con procesos pre-establecidos?	I	I	I	I	I	I	I	I	I	D	I	I	I
88. ¿En el FNA el proceso de toma de decisiones se orienta a la solución de los problemas?	I	I	I	I	I	I	I	I	I	D	I	I	I
89. ¿Se entrena al personal del FNA para la toma de decisiones?	NR	I	NR	I	I	I	I	I	I	D	I	I	I
90. ¿El FNA utiliza algún software para facilitar el proceso de toma de decisiones?	I	I	I	I	I	I	I	I	I	D	I	I	I
91. ¿Considera que el FNA es un sistema?	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	D	I	I
92. ¿Considera que el FNA tiene capacidad para modificar su constitución y su estructura?	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	D	I	I
93. ¿En el FNA se hace comparación entre los resultados obtenidos y los objetivos deseados?	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	D	I	I
93.1. ¿La comparación se utiliza para detectar errores y corregirlos?	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	D	I	I
94 ¿Cree que el salario permite a los funcionarios del FNA satisfacer sus necesidades?	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	D

CUADRO 5. RELACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA CON LAS TEORÍAS ORGANIZACIONALES													
PREGUNTAS	RELACIÓN: D = DIRECTA, I = INDIRECTA; NR = NO SE RELACIONA												
	E. CLÁSICO		E. H	E. NEOCLÁS.		E. ESTRUCTUR.		E. DEL COMPO.		ENFOQUE SISTÉMICO			E. CONT.
	CIENT.	CLÁS.	R.H	NEO	APO	BURO	ESTR.	COMP.	D.O.	MAT.	SIST.	CIBER	CONT.
95. ¿Cree que si los funcionarios del FNA ganaran más dinero se mejora: El desempeño, El compañerismo, Las relaciones laborales, La dedicación al trabajo?	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	D
96. ¿Cree que el FNA debe adaptarse al ambiente que lo rodea para sobrevivir y crecer?	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	D
97. ¿El FNA se debe ajustar al ambiente en el que se desempeña de manera proactiva y dinámica?	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	D
98. ¿El FNA se debe ajustar a las tecnologías existentes de manera proactiva y dinámica?	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	D
99. ¿Considera que la tecnología condiciona la estructura y el comportamiento organizacional del FNA?	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	D
100. ¿El FNA logra la máxima eficiencia de la tecnología?	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	D

Fuente: autores.

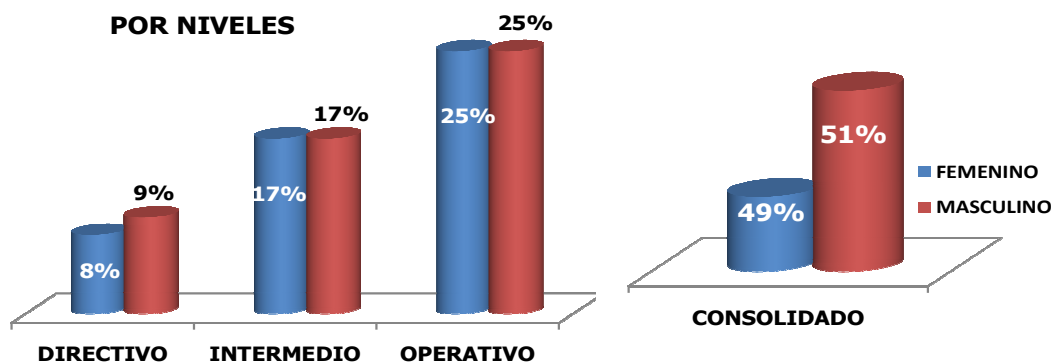
Una vez establecidas las relaciones de las preguntas con las teorías organizacionales consideradas se presentan los hallazgos obtenidos a través de varias visitas de observación, charlas con algunos funcionarios y la aplicación de la "ENCUESTA A FUNCIONARIOS DEL FONDO NACIONAL DE AHORRO, FNA.", cuyo objetivo consistió en "identificar los postulados de la teoría general de las organizaciones aplicados en la gestión del FNA." Ver Anexo 1 "ENCUESTA".

La información obtenida a través de la encuesta se resume y se sistematiza de acuerdo con varias categorías de análisis que se registran más adelante. A través de tales criterios se analizan de manera detallada todos y cada uno de los hallazgos obtenidos.

En consecuencia, se inicia con la información introductoria de la encuesta que permite conocer algunos aspectos del FNA relacionados con el sexo, el nivel académico, el tiempo de vinculación y la antigüedad de los funcionarios en el puesto de trabajo actual.

2.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN INTRODUCTORIA DE LA ENCUESTA

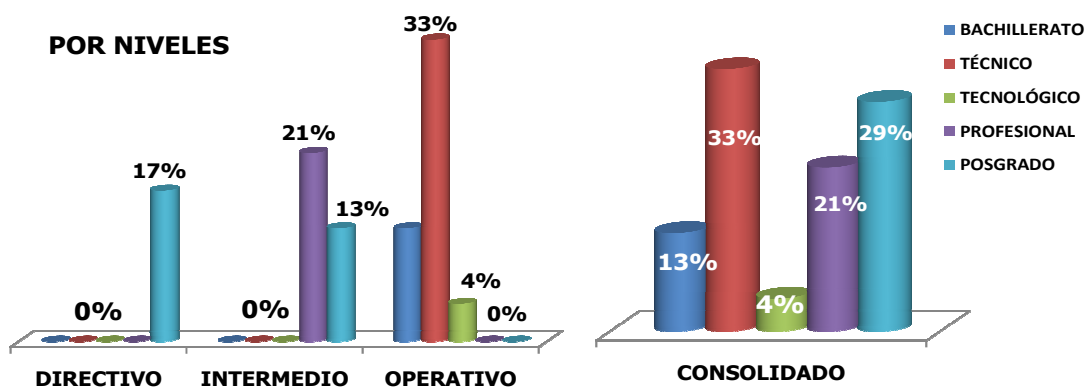
GRÁFICAS 1 y 2. DISTRIBUCIÓN POR SEXO (POR NIVELES)



Los tres niveles considerados muestran una conformación equitativa de hombres y mujeres.

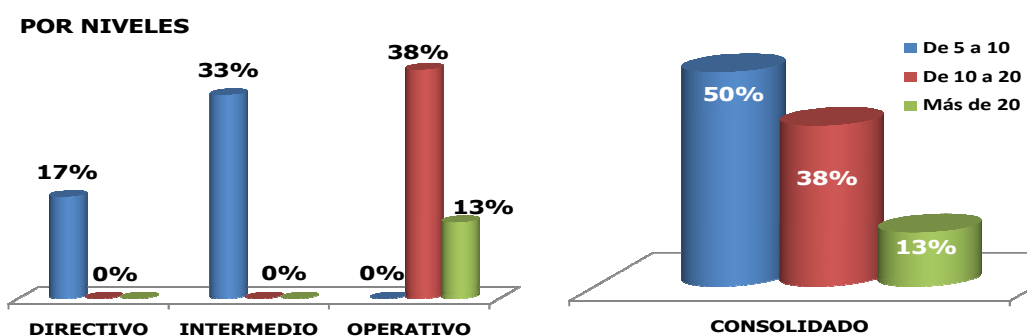
Es preciso resaltar que todos los directivos encuestados poseen título de posgrado y ninguno de los funcionarios tiene un nivel académico inferior al bachillerato. La mitad de los funcionarios encuestados son profesionales. Esta información puede observarse en las siguientes dos gráficas.

GRÁFICAS 3 y 4. NIVEL ACADÉMICO FUNCIONARIOS FNA



A continuación se observa la antigüedad de los funcionarios del FNA.

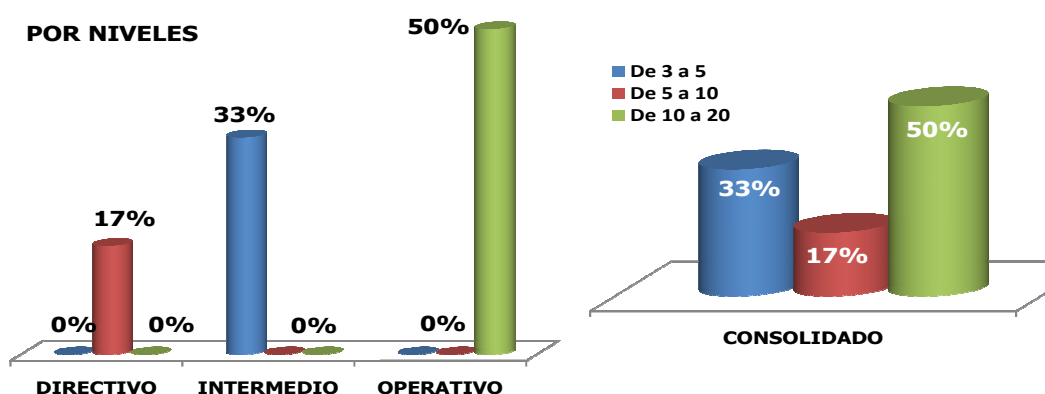
GRÁFICAS 5 y 6. AÑOS DE VINCULACIÓN AL FNA



Mientras que la mitad de los funcionarios encuestados lleva de 5 a 10 años, son muy pocos quienes llevan más de 20 años en el FNA. Una mitad de los funcionarios encuestados lleva de 5 a 10 años de vinculación al FNA. La otra supera los 10 años.

Ahora se muestra la antigüedad de los funcionarios en el cargo actual.

GRÁFICAS 7 y 8. AÑOS EN EL CARGO ACTUAL



La mitad de funcionarios ha desempeñado el mismo cargo durante un tiempo superior a 10 años. Una tercera parte de los funcionarios encuestados ha desempeñado el mismo cargo durante un tiempo menor a 5 años.

Una vez referenciados los detalles anteriores, a partir de la información del cuadro No. 3. "SISTEMATIZACIÓN PREGUNTAS POR CATEGORÍAS DE ANÁLISIS Y TEORÍAS" se cotejan los hallazgos de acuerdo con varias categorías de análisis que agrupan criterios, conceptos, postulados y/o principios de las teorías organizacionales analizadas en la presente investigación.

2.2 COTEJO DE LOS HALLZAGOS POR CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

Para facilitar el cotejo de los hallazgos se definen 12 categorías de análisis que son: 1) Salario, Incentivos, Beneficios, Premios y/o Castigos, 2) Diseño y Desempeño de Cargos, Funciones, Actividades, Tareas y Procedimientos, 3) Integración Social y Trabajo en Equipo, 4) Proceso Administrativo, 5) Estructura Organizacional, 6) Toma de Decisiones, 7) Planeación, 8) Organización (Como Función), 9) Dirección, 10) Control, 11) Eficiencia y Eficacia y, 12) Relación con el Entorno. A continuación se presentan los hallazgos con el respectivo análisis.

2.2.1 SALARIO, INCENTIVOS, BENEFICIOS, PREMIOS Y/O CASTIGOS

Esta categoría de análisis es tratada principalmente por las teorías de la Administración Científica, la Burocracia, la Estructuralista y la Situacional.

En el cuadro 6 se observan los resultados de la encuesta al respecto de las preguntas que se agrupan en la categoría de análisis que se relaciona con salario, incentivos, beneficios, premios y/o castigos.

CUADRO 6. SALARIO, INCENTIVOS, BENEFICIOS, PREMIOS Y/O CASTIGOS

PREGUNTAS	DIRECTIVOS						INTERMEDIO						OPERATIVOS						TOTALES					
	SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		TOTAL	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
9. ¿En el FNA existe un programa de incentivos salariales o premios por producción?	-	0%	20	100%	20	100%	-	0%	40	100%	40	100%	5	8%	55	92%	60	100%	5	4%	115	96%	120	100%
10. ¿La principal motivación para que los empleados del FNA desarrollen las actividades a su cargo es el salario?	5	25%	15	75%	20	100%	30	75%	10	25%	40	100%	55	92%	5	8%	60	100%	90	75%	30	25%	120	100%
14. ¿La escala de remuneración del FNA es fijada de manera proporcional al trabajo asignado?	18	90%	2	10%	20	100%	35	88%	5	13%	40	100%	10	17%	50	83%	60	100%	63	53%	57	48%	120	100%
16. ¿En el FNA se han fijado incentivos atractivos por mayor rendimiento y eficiencia?	-	0%	20	100%	20	100%	-	0%	40	100%	40	100%	10	17%	50	83%	60	100%	10	8%	110	92%	120	100%
48. ¿Las oportunidades de ingreso y ascenso para hacer carrera en el FNA se fundamentan en los méritos?	14	70%	6	30%	20	100%	5	13%	35	88%	40	100%	10	17%	50	83%	60	100%	29	24%	91	76%	120	100%
59. ¿El FNA ofrece beneficios a las personas que lo conforman?	17	85%	3	15%	20	100%	35	88%	5	13%	40	100%	50	83%	10	17%	60	100%	102	85%	18	15%	120	100%
71. ¿En el FNA están establecidas recompensas?																								
Salariales y materiales	-	0%	20	100%	20	100%	-	0%	40	100%	40	100%	30	50%	30	50%	60	100%	30	25%	90	75%	120	100%
Sociales y simbólicas	-	0%	20	100%	20	100%	-	0%	40	100%	40	100%	30	50%	30	50%	60	100%	30	25%	90	75%	120	100%
72. ¿El FNA utiliza elementos de control como premios y castigos morales y éticos e incentivos económicos?	-	0%	20	100%	20	100%	-	0%	40	100%	40	100%	15	25%	45	75%	60	100%	15	13%	105	88%	120	100%
94. ¿Cree que el salario permite a los funcionarios del FNA satisfacer sus necesidades?	20	100%	-	0%	20	100%	36	90%	4	10%	40	100%	20	33%	40	67%	60	100%	76	63%	44	37%	120	100%
95. ¿Cree que si los funcionarios del FNA ganaran más dinero se mejora:																								
El desempeño	8	100%	-	0%	8	100%	20	100%	-	0%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	68	100%	-	0%	68	100%
El compañerismo	2	100%	-	0%	2	100%	2	100%	-	0%	2	100%	-	0%	-	0%	-	0%	4	100%	-	0%	4	100%
Las relaciones laborales	5	100%	-	0%	5	100%	9	100%	-	0%	9	100%	5	100%	-	0%	5	100%	19	100%	-	0%	19	100%
La dedicación al trabajo	5	100%	-	0%	5	100%	9	100%	-	0%	9	100%	15	100%	-	0%	15	100%	29	100%	-	0%	29	100%
TOTAL	20	100%	-	0%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	60	100%	-	0%	60	100%	120	100%	-	0%	120	100%

Fuente: autores.

Tan solo el 4% de los funcionarios encuestados reconoce la existencia de un programa de incentivos salariales o premios por producción en el FNA. Quienes afirman esto son funcionarios del nivel operativo. Se refleja la no aplicación de estos paradigmas de la Teoría Clásica de La Administración. Según esto, podría afirmarse que no se concibe al trabajador como homo economicus y que no se aplica el principio de "Establecer incentivos atractivos para aumentar el rendimiento y la eficiencia" propuesto por Harrington Emerson.

El 75% de los funcionarios considera que la principal motivación para el desarrollo de las actividades a su cargo es el salario. Este porcentaje está compuesto por el 75% de funcionarios del nivel Intermedio y el 92% de los operarios. Por el contrario, el 75% de los directivos no coincide con esta percepción. Por tanto, se puede afirmar que en el FNA no hay una "visión microscópica del hombre" y que el concepto de Homus Economicus planteado por Frederick Taylor en la Teoría de la Administración Científica ha sido superado.

El 53% coincide en que la escala de remuneración del FNA es fijada de manera proporcional al trabajo asignado. Este porcentaje está conformado por el 90% de Directivos y el 88% de funcionarios del nivel Intermedio. Este aspecto demuestra la presencia de otro "principio de eficiencia" expuesto por Harrington Emerson, uno de los autores sobresalientes de la Teoría de la Administración Científica. Al parecer, porque no se sienten bien remunerados, la gran mayoría de funcionarios del nivel operativo no está de acuerdo con directivos y empleados del nivel intermedio en que la fijación de la remuneración sea proporcional al trabajo que cada uno tiene a su cargo.

Solo el 8% manifiesta que en el FNA se han fijado incentivos atractivos por mayor rendimiento. Esto demuestra que el principio de establecer incentivos atractivos para aumentar el rendimiento y la eficiencia que propone Harrington Emerson en la Teoría de la Administración Científica no se aplica en la organización.

Tan solo el 24% afirma que las oportunidades de ingreso y ascenso para hacer carrera en el FNA se fundamentan en los méritos. De modo que no existe la competencia técnica y meritocracia de la Teoría Burocrática. Entonces, se puede inferir que tampoco existe equidad de las normas burocráticas basadas en estándares de justicia y tratamiento igualitario.

Al no existir esa equidad, no se evita el nepotismo, pues parece que, la selección y promoción basadas en la competencia técnica se lleva a cabo en algunos casos. Razón por la que puede concluirse que en este aspecto el FNA refleja un bajo grado de burocratización tal como lo ilustra Richard H. Hall cuando se refiere a las dimensiones de la burocracia.

Según el 85% de los funcionarios, la organización ofrece beneficios a las personas que la conforman. Por esta razón se observa la existencia de cierto grado de burocratización en el FNA. Sin embargo, sería importante profundizar en la cantidad y el alcance de los beneficios existentes para valorar su aporte al logro de los objetivos propuestos. Este aspecto, tal como lo establece la Teoría Burocrática, podría ser una ventaja para la entidad.

De acuerdo con las respuestas suministradas por los funcionarios, en el FNA no existen recompensas salariales y materiales ni recompensas sociales y simbólicas. Así lo considera el 75% de ellos. De modo que la gestión de la organización no tiene en cuenta el enfoque múltiple y globalizante de la Teoría Estructuralista de la Administración porque no existe un control material a través de la entrega de bienes o servicios como recompensas. Tampoco se observan símbolos de prestigio y estima o valores sociales como amor y aceptación que evidencien un control Normativo.

No obstante, eso no significa que los funcionarios no tengan un interés calculador que refleje interés por la compensación” o un interés moral por el trabajo desempeñado. Pues de acuerdo con varias de las particularidades del FNA y de algunos de sus rasgos de cultura organizacional, en esta entidad se identifican características de organización coercitiva.

En virtud de que el 88% de los funcionarios afirma en la gestión del FNA no se utilizan premios y castigos morales y éticos ni incentivos económicos, es preciso señalar que en la organización no se acude a beneficios, ventajas o autoexpresión como agentes motivadores. De modo que el FNA no puede clasificarse dentro de la tipología de las organizaciones que presenta la Teoría Estructuralista de la Administración. Sin embargo, al revisar algunas de sus características, se observan atributos de organización normativa.

El 63% de los encuestados cree que el salario permite a los funcionarios del FNA satisfacer sus necesidades. Como el salario se recibe en dinero, esto hace suponer que como lo expuso Edward E. Lawler III en la Teoría Situacional, éste les permite satisfacer necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

Sin embargo, en el tema de las expectativas y de la motivación del personal del FNA habría mucho por conocer y hacer. Como objeto de una futura investigación, sería interesante medir su clima organizacional y describir su cultura organizacional. Esto aportaría información pertinente y valiosa para la gestión de la entidad en pro de la eficiencia y del logro de los objetivos propuestos. Sobre todo para apoyar la materialización de su misión frente la solución de necesidades de vivienda y educación para los colombianos.

En cuanto al impacto del dinero, de acuerdo con la Teoría Situacional de la Administración, el 100% de los funcionarios del FNA cree que si ganaran más dinero se mejora el desempeño, el compañerismo, las relaciones laborales y la dedicación al trabajo. Razón por la que, para los funcionarios del FNA el salario genera expectativas para lograr los resultados esperados por la organización.

Entonces, podría afirmarse que el salario que perciben los funcionarios del FNA es un medio fundamental para la satisfacción de gran parte de sus necesidades. Así que, aunque no se conciba al trabajador como homo economicus y no haya una visión limitada del ser humano, es claro que el salario es el principal agente motivador de los funcionarios del FNA.

Obviamente, existen otros incentivos que motivan o permiten la satisfacción de necesidades diferentes a las que se pueden satisfacer por medio del dinero que se recibe como salario. Un ejemplo es el beneficio educativo al cual acceden los funcionarios que están inscritos en la carrera administrativa. Muchos de ellos han adelantado y adelantan estudios de pregrado y posgrado gracias al patrocinio que otorga el FNA, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos.

Según lo anotado, se aprecia que en esta categoría de análisis se aplican primordialmente las teorías Situacional y Burocrática y la aplicación de muy pocos aspectos de las teorías de la Administración Científica, Clásica y Estructuralista.

2.2.2 DISEÑO Y DESEMPEÑO DE CARGOS, FUNCIONES, ACTIVIDADES, TAREAS y PROCEDIMIENTOS

Para definir esta categoría de análisis se tienen en cuenta aspectos de las teorías de la Administración Científica, Clásica, Relaciones Humanas, Burocracia, del Comportamiento, Estructuralista y Desarrollo Organizacional.

El cuadro 7 contiene los resultados de la encuesta en lo relacionado con los aspectos de la categoría de análisis que tiene que ver con el diseño y el desempeño de cargos, funciones, actividades, tareas y procedimientos. Dicho cuadro se puede observar a continuación.

CUADRO 7. DISEÑO Y DESEMPEÑO DE CARGOS, FUNCIONES, ACTIVIDADES, TAREAS, PROCEDIMIENTOS

PREGUNTAS	DIRECTIVOS						INTERMEDIO						OPERATIVOS						TOTALES					
	SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		TOTAL	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
11. ¿Para el diseño de las tareas de su cargo se hizo un análisis de tiempos y movimientos?	-	0%	20	100%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	60	100%	-	0%	60	100%	100	83%	20	17%	120	100%
15. ¿Para el desarrollo de las actividades a su cargo recibe instrucciones precisas?	20	100%	-	0%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	55	92%	5	8%	60	100%	115	96%	5	4%	120	100%
18. ¿Para el desarrollo de las funciones a su cargo desarrolla su propia iniciativa?	12	60%	8	40%	20	100%	30	75%	10	25%	40	100%	10	17%	50	83%	60	100%	52	43%	68	57%	120	100%
19. ¿El desarrollo de la iniciativa es permitido?	12	60%	8	40%	20	100%	10	25%	30	75%	40	100%	10	17%	50	83%	60	100%	32	27%	88	73%	120	100%
25. ¿El FNA da importancia al contenido de los cargos y las tareas?	20	100%	-	0%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	45	75%	15	25%	60	100%	105	88%	15	13%	120	100%
53. ¿El desempeño de las funciones a su cargo exige uniformidad de rutinas y procedimientos?	18	90%	2	10%	20	100%	35	88%	5	13%	40	100%	50	83%	10	17%	60	100%	103	86%	17	14%	120	100%
60. ¿Cree que los funcionarios del FNA aprenden y aplican las normas que regulan su accionar?	15	75%	5	25%	20	100%	38	95%	2	5%	40	100%	55	92%	5	8%	60	100%	108	90%	12	10%	120	100%
64. ¿Los funcionarios del FNA demuestran conformidad extrema con rutinas y procedimientos?	17	85%	3	15%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	50	83%	10	17%	60	100%	107	89%	13	11%	120	100%
61. ¿Considera que los funcionarios del FNA se apegan a los reglamentos?	14	70%	6	30%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	50	83%	10	17%	60	100%	104	87%	16	13%	120	100%
62. El apego de los funcionarios a los reglamentos es:	20	100%	-	0%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	60	100%	-	0%	60	100%	120	100%	-	0%	120	100%
Moderado	12	100%	-	0%	12	100%	20	100%	-	0%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	72	60%	-	0%	72	60%
Exagerado	8	100%	-	0%	8	100%	20	100%	-	0%	20	100%	20	100%	-	0%	20	100%	48	40%	-	0%	48	40%
63. ¿Considera que en el FNA se presentan formalismo y tramitología (papeleo) excesivos?	15	75%	5	25%	20	100%	37	93%	3	8%	40	100%	55	92%	5	8%	60	100%	107	89%	13	11%	120	100%
80. El FNA utiliza la habilidad de los funcionarios para:																								
Enfrentar los cambios del entorno	5	100%	-	0%	5	100%	5	100%	-	0%	5	100%	10	100%	-	0%	10	100%	20	100%	-	0%	20	100%
Incrementar la capacidad de solución de problemas	3	100%	-	0%	3	100%	20	100%	-	0%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	63	100%	-	0%	63	100%
Mejorar las relaciones internas	8	100%	-	0%	8	100%	5	100%	-	0%	5	100%	10	100%	-	0%	10	100%	23	100%	-	0%	23	100%
86. ¿Las actividades del FNA se asumen y se desarrollan dependiendo de los cambios y de la situación?	16	80%	4	20%	20	100%	35	88%	5	13%	40	100%	45	75%	15	25%	60	100%	96	80%	24	20%	120	100%

Fuente: autores.

El 83% de los funcionarios afirma que para el diseño de las tareas de su cargo se hizo análisis de tiempos y movimientos. No obstante, el 100% de los directivos afirma lo contrario. En este aspecto se observa la aplicación de postulados de la Administración Científica de Taylor como la Organización Racional del Trabajo, ORT, para la estandarización de métodos, la división del trabajo y la especialización de los funcionarios.

Con este hallazgo se ratifican algunas de las críticas hechas a esta teoría. Puesto que se demuestra la existencia de un enfoque limitado y parcial de la organización, porque este aspecto solo abarca los niveles intermedio y operativo.

Al indagar por el recibimiento de instrucciones precisas para el desarrollo de las actividades a su cargo se percibe nuevamente la aplicación de la Teoría de la Administración Científica. Pues el 96% así lo manifiesta. Esta es otra evidencia del mecanicismo de esta teoría, de su enfoque prescriptivo y de la tendencia hacia la "Superespecialización del operario.

Tan solo el 43% de los encuestados despliega su propia iniciativa para el desarrollo de las funciones a su cargo. Por esta razón se puede afirmar que en el FNA se aplica este principio general de la administración expuesto por Henry Fayol en la Teoría Clásica.

No obstante, el hecho de que la iniciativa sea tenida en cuenta por el 60% de los Directivos, el 75% de los funcionarios del nivel Intermedio y el 17% de los funcionarios del nivel operativo refleja el enfoque simplificado de la organización formal, el ultrarracionalismo en la concepción de la administración, el enfoque incompleto de la organización" y el carácter de teoría de la máquina de la Teoría Clásica de la administración.

Otra evidencia de lo afirmado es que el desarrollo de la iniciativa es permitido de acuerdo con el nivel jerárquico del funcionario. El 60% de los directivos así lo manifiesta. Entonces, se puede asegurar que en el FNA se aplica el principio de iniciativa propuesto por Henry Fayol en la Teoría Clásica de la Administración. De este principio se deriva la aplicación de otros como autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, centralización, cadena escalar y Orden.

Según el 88% de los funcionarios, el FNA da importancia al contenido de los cargos y las tareas. Esto demuestra la existencia de fundamentos y conceptos de la Teoría de las Relaciones Humanas aplicados en la gestión.

También se observa la aplicación de la teoría de los dos factores propuesta por Frederick Herzberg en la Teoría del Comportamiento. Pues como el 88% de los

encuestados considera que el FNA da importancia al contenido de los cargos y las tareas, se reconoce la existencia de factores motivacionales que se relacionan con los cargos y con la naturaleza de las tareas ejecutadas por los funcionarios, las cuales están bajo su control e incluyen sentimientos de crecimiento personal, reconocimiento profesional y autorrealización.

Otro postulado de la Teoría Burocrática que se evidencia en la gestión del FNA es la existencia de rutinas y procedimientos estandarizados para el desempeño de las funciones a cargo de los empleados de la entidad. Así lo considera el 86% de ellos.

Por tanto, se observa la existencia de algunas de las ventajas del modelo burocrático como la precisión para el diseño de los cargos, las operaciones, uniformidad en los procedimientos y el cumplimiento de normas preestablecidas.

Sin embargo, es posible que la uniformidad de rutinas y procedimientos ocasione algunas de las disfunciones de la burocracia descritas por Robert Merton, como el apego a los reglamentos, el exceso de formalismo y la superconformidad con tales rutinas y procedimientos.

Tal como lo establece la Teoría de la Burocracia, el 90% de los funcionarios del FNA aprende y aplica las normas que regulan su accionar.

Además, de acuerdo con la "Teoría Y", los funcionarios del FNA están motivados para su desarrollo, patrones de conducta adecuados y son capaces de asumir responsabilidades. Por tal razón aprenden y aceptan las normas para asumir responsabilidades asignadas. Esta circunstancia evidencia la aplicación de la Teoría del Comportamiento cuyo autor más sobresaliente es Douglas McGregor.

La existencia de algunas de las disfunciones de la Teoría Burocrática en el FNA se observan en la conformidad extrema con las rutinas y los procedimientos y el apego a los reglamentos por parte del 87% los funcionarios.

Aunque el 60% de los funcionarios ve apego moderado y el 40% apego exagerado, se observa mucho respeto por rutinas, procedimientos y reglamentos, hay resistencia al cambio. De modo que, de acuerdo con esta evidencia, en el FNA existe Buropatía.

Como consecuencia del apego a rutinas y procedimientos, otra disfunción de la burocracia identificada por la mayoría de funcionarios del FNA es el exceso de formalismo y el papeleo (tramitología), pues el 89% de ellos así lo considera.

En términos generales, el FNA utiliza la habilidad de los funcionarios para enfrentar los cambios del entorno y para mejorar las relaciones internas. Sin embargo, poco las utiliza para incrementar la capacidad de solucionar problemas. De todas

formas, al utilizar las habilidades se apunta al mejoramiento de la eficiencia organizacional que plantea la Teoría del Desarrollo Organizacional.

La utilización de las habilidades de los funcionarios para el desempeño de sus cargos hace que en el FNA se presente desequilibrio entre el poder de decisión de quienes tienen la autoridad para hacerlo y los especialistas que tal vez son más expertos.

Obviamente, de acuerdo con la Teoría de Sistemas, el FNA aprovecha los conocimientos, las habilidades y las destrezas de las personas que le son importantes y que aportan para el logro de los objetivos propuestos.

Sin pretender que en el FNA se desarrolla un proceso de cambio organizacional planeado tal como lo sugiere la Teoría del Desarrollo Organizacional, el 80% de los funcionarios afirma que las actividades se asumen y se desarrollan dependiendo de los cambios y de la situación. Es posible que se presenten cambios coyunturales y no estructurales.

De acuerdo con los hallazgos encontrados en esta categoría de análisis, se puede concluir que en la gestión del FNA se aprecia de manera muy clara la aplicación de muchos postulados mecanicistas, propios de las teorías de la Administración Científica, Clásica y Burocrática.

Se destacan varios postulados de la Organización Racional del Trabajo, ORT de la Administración Científica, como el análisis de tiempos y movimientos para el diseño de cargos y tareas, estandarización de métodos y de máquinas, división del trabajo y especialización del operario. Esto evidencia "Enfoque incompleto de la organización", "Limitación del campo de aplicación" porque en esta categoría de análisis se tiende a la "Superespecialización del operario". De forma que se hace un enfoque simplificado de la organización formal, ultrarracionalismo en la concepción de la administración" y un enfoque incompleto de la organización.

Esto obedece al tamaño y a la naturaleza de los servicios que presta el FNA. Pues debe darse una gran importancia al contenido de los cargos y las tareas para facilitar el control. Pues la uniformidad de rutinas y procedimientos permite estandarizar los procesos y unificar criterios de desempeño y unidades de medida para el logro de los objetivos propuestos. Así que para una mejor ejecución de las actividades desarrolladas para la materialización de la misión y el logro de la visión de la entidad es necesaria la división del trabajo y la especialización de los funcionarios.

También se observa la aplicación de principios como Autoridad y responsabilidad, Disciplina, Unidad de mando, Unidad de dirección, Centralización, Cadena escalar y Orden propuestos por la Teoría Clásica.

De la Teoría Burocrática se aprecian la estandarización de rutinas y procedimientos. Aspecto que presenta ventajas como precisión en la definición del cargo y en la operación, uniformidad de rutinas y procedimientos, constancia y que las personas cumplen reglas. No obstante, también se observan desventajas como apego a los reglamentos, exceso de formalismo y súper conformidad con tales rutinas y procedimientos.

En cuanto a la aplicación de las Teorías de las Relaciones Humanas y del Comportamiento sólo se destacan la importancia al contenido de los cargos y las tareas y los factores motivacionales que involucran sentimientos de los trabajadores que crean ciertos patrones de conducta para asumir responsabilidades tal como lo describe la "Teoría Y".

Muy pocos postulados de las teorías Estructuralista y del Desarrollo Organizacional se aplican.

2.2.3 INTEGRACIÓN SOCIAL Y TRABAJO EN EQUIPO

Las teorías que se relacionan con esta categoría de análisis son principalmente: Clásica, Relaciones Humanas y Burocracia.

Los resultados de la encuesta que tienen que ver con integración social y trabajo en equipo se registran en el cuadro 8.

CUADRO 8. INTEGRACIÓN SOCIAL Y TRABAJO EN EQUIPO																								
PREGUNTAS	DIRECTIVOS						INTERMEDIO						OPERATIVOS						TOTALES					
	SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		TOTAL	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
20. ¿Considera que en le FNA hay espíritu de equipo?	20	100%	-	0%	20	100%	25	63%	15	38%	40	100%	15	25%	45	75%	60	100%	60	50%	60	50%	120	100%
21. ¿En el FNA se concibe al trabajador como un hombre social?	20	100%	-	0%	20	100%	30	75%	10	25%	40	100%	10	17%	50	83%	60	100%	60	50%	60	50%	120	100%
22. ¿Se presenta integración social en el FNA?	20	100%	-	0%	20	100%	35	88%	5	13%	40	100%	45	75%	15	25%	60	100%	100	83%	20	17%	120	100%
23. ¿En el FNA se presta atención a las necesidades psicológicas y sociales de los funcionarios?	5	25%	15	75%	20	100%	10	25%	30	75%	40	100%	10	17%	50	83%	60	100%	25	21%	95	79%	120	100%
24. ¿En la gestión del talento humano del FNA se tienen en cuenta aspectos emocionales?	8	40%	12	60%	20	100%	5	13%	35	88%	40	100%	10	17%	50	83%	60	100%	23	19%	97	81%	120	100%
26. ¿En el FNA se celebran ocasiones especiales como cumpleaños, Amor y Amistad, Día de la Madre, etc.?	-	0%	20	100%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	55	92%	5	8%	60	100%	95	79%	25	21%	120	100%
57. ¿En el FNA se presenta subordinación de los funcionarios más nuevos a los más antiguos?	3	15%	17	85%	20	100%	4	10%	36	90%	40	100%	40	67%	20	33%	60	100%	47	39%	73	61%	120	100%

Fuente: autores.

El 50% de los funcionarios considera que en el FNA no hay espíritu de equipo, el otro 50% manifiesta lo contrario. Quienes consideran que sí hay espíritu de equipo son todos los funcionarios del nivel directivo, el 63% del nivel intermedio y el 25% del nivel operativo.

En cuanto al desarrollo de equipos como elemento base de los modelos que propone el D.O. es oportuno afirmar que éste no se presenta en el FNA, puesto que, como ya se había comentado, en esta entidad no se ejecuta ningún proceso de cambio organizacional planeado.

No obstante, en términos de la Teoría Situacional, en el FNA, de acuerdo con la situación, se organizan equipos para enfrentar la incertidumbre.

Si bien, el 50% de los funcionarios del FNA no lo cree así, es claro que de acuerdo con los planteamientos de la Teoría de las Relaciones Humanas, en esta entidad se concibe a los empleados como seres sociales. Principalmente porque todos los directivos, la mayoría de funcionarios del nivel intermedio y algunos operarios así lo afirman.

Puesto que el 83% de los funcionarios así lo afirma, se nota que en el FNA se aplican conceptos como la integración social y el comportamiento social de los empleados que son fundamentos de la Teoría de las Relaciones Humanas. Entonces, se puede aseverar, que en atención a los estudios desarrollados por Elton Mayo, en varias actividades y procesos del FNA los funcionarios no reaccionan como individuos aislados, sino como grupo social.

En atención a Chester Barnard, también se deduce que la teoría de la cooperación se aplica en el FNA. Los funcionarios de esta entidad deben cooperar permanente mente para el desarrollo de las actividades a su cargo.

Otro aspecto importante que se desprende de este análisis es un nuevo atributo del FNA como organización burocrática porque esta entidad tiene un carácter social porque en su estructura formal se desarrolla una estructura informal.

Tan solo el 21% de los funcionarios coincide en que en el FNA se tiene en cuenta otro concepto de la Teoría de la Relaciones Humanas que plantea la atención a las necesidades psicológicas y sociales de los funcionarios.

Aunque solo el 19% de los funcionarios así lo afirma, sin duda alguna se puede establecer que en la gestión del talento humano del FNA también se tienen en cuenta aspectos emocionales. Esto en virtud de la pertinencia de la teoría de la motivación planteada por Abraham Maslow en la Teoría de las Relaciones Humanas.

El 79% afirma que en el FNA se celebran ocasiones especiales como cumpleaños, amor y amistad, día de la madre, etc. Esto indica que la organización informal se preocupa por estos aspectos.

De acuerdo con la posición del 39% de los funcionarios del FNA, se presenta la subordinación de los funcionarios más nuevos a los más antiguos en cierto grado. Esto evidencia la existencia de una estructura informal dentro de la organización formal, tal como lo muestra Philip Selznick cuando define la burocracia.

Se evidencia claramente que no se aplica la teoría del Desarrollo Organizacional porque, en términos generales, no se ejecuta ningún proceso de cambio organizacional planeado y no hay espíritu ni desarrollo de equipos. Sin embargo, de manera contingencial se organizan equipos para algunos eventos coyunturales.

Se aplican aspectos de la Teoría de las Relaciones Humanas como la concepción de los empleados como seres sociales, la integración social, el comportamiento social de los empleados, la cooperación para el desarrollo de las actividades y la existencia de una organización informal, la atención a las necesidades psicológicas y sociales de los funcionarios y los aspectos emocionales que se tienen en cuenta para la gestión del talento humano.

También se identifica la aplicación de postulados de la Burocracia porque, evidentemente, el FNA es una estructura social adaptativa.

2.2.4 PROCESO ADMINISTRATIVO

Si bien el proceso administrativo tiene que ver con las Teorías Organizaciones en general, en esta categoría de análisis se referencian solamente dos aspectos tratados de manera puntual por las teorías Clásica y Neoclásica. Estos aspectos se aprecian en el cuadro 9.

CUADRO 9. PROCESO ADMINISTRATIVO																								
PREGUNTAS	DIRECTIVOS						INTERMEDIO						OPERATIVOS						TOTALES					
	SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		TOTAL	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
1. ¿Conoce las funciones administrativas?	20	100%	-	0%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	45	75%	15	25%	60	100%	105	88%	15	13%	120	100%
27. ¿En el FNA se hace énfasis en la aplicación del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar)?	20	100%	-	0%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	55	92%	5	8%	60	100%	115	96%	5	4%	120	100%

Fuente: autores.

Se evidencia la presencia y la importancia de la administración como ciencia para la gestión de las organizaciones. El 96% de los empleados conoce las funciones administrativas.

De acuerdo con la opinión del 96% de los funcionarios, en el FNA se hace énfasis en la aplicación del proceso administrativo establecido por la Teoría Neoclásica de la Administración. Solamente el 4% de los funcionarios del nivel operativo desconocen las funciones administrativas.

Organizar, Dirigir y Controlar en el FNA evidencian el desarrollo de procesos, procedimientos, actividades y tareas de manera científica dentro de una estructura formal en la que claramente se identifican diferentes niveles jerárquicos.

Prueba de ello es la prestación de los servicios por parte de la entidad. Los cuales han sido estructurados de acuerdo con múltiples estudios realizados para identificar las necesidades de los colombianos en cuanto a financiación para la adquisición de vivienda y la educación superior.

Tales servicios se prestan en desarrollo y ejecución de los planes con que cuenta la organización, de acuerdo con la estructura jerárquica existente y con base en las diferentes técnicas y normas de servicio al cliente que no se improvisan sino que acatan las recomendaciones de las mesas sectoriales que orientan tales asuntos.

En esta otra categoría de análisis también se evidencia el enfoque mecanicista en la gestión del FNA. Pues en todas las actividades, en todos los niveles y en todas las áreas del FNA se aplica un proceso administrativo claro y preciso de manera permanente.

2.2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Esta categoría de análisis es desarrollada de una manera considerable por las teorías Clásica, Burocrática, Estructuralista, D.O y Sistemas.

El cuadro 10 contiene los resultados de la encuesta aplicada en aspectos relacionados con la estructura organizacional.

CUADRO 10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL																								
PREGUNTAS	DIRECTIVOS						INTERMEDIO						OPERATIVOS						TOTALES					
	SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		TOTAL	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%		
2. ¿Conoce las funciones empresariales que se desarrollan en el FNA?	20	100%	-	0%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	45	75%	15	25%	60	100%	105	88%	15	13%	120	100%
3. ¿Cuáles de las siguientes áreas existen en el FNA?	Crédito, Sistemas, Cesantías, Contabilidad y Finanzas						Crédito, Sistemas, Cesantías, Contabilidad y Finanzas						Crédito, Cesantías, Contabilidad y Finanzas											
4. ¿Las áreas existentes están formalmente establecidas?	20	100%	-	0%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	40	67%	20	33%	60	100%	100	83%	20	17%	120	100%
5. ¿Dichas áreas están representadas en un organigrama?	20	100%	-	0%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	50	83%	10	17%	60	100%	110	92%	10	8%	120	100%
17. ¿Existe coordinación entre las áreas que conforman el FNA?	17	85%	3	15%	20	100%	22	55%	18	45%	40	100%	15	25%	45	75%	60	100%	54	45%	66	55%	120	100%
49. ¿La forma como está organizado el FNA evidencia una completa previsión del funcionamiento de la entidad?	17	85%	3	15%	20	100%	38	95%	2	5%	40	100%	20	33%	40	67%	60	100%	75	63%	45	38%	120	100%
51. ¿La forma como está organizado el FNA permite rapidez en la toma de decisiones?	2	10%	18	90%	20	100%	10	25%	30	75%	40	100%	20	33%	40	67%	60	100%	32	27%	88	73%	120	100%
54. ¿La forma como está organizado el FNA garantiza la continuidad de la organización?	15	75%	5	25%	20	100%	38	95%	2	5%	40	100%	55	92%	5	8%	60	100%	108	90%	12	10%	120	100%
55. ¿La forma como está organizado el FNA reduce de la fricción entre las personas?	17	85%	3	15%	20	100%	38	95%	2	5%	40	100%	50	83%	10	17%	60	100%	105	88%	15	13%	120	100%
56. ¿La forma como está organizado el FNA facilita la coherencia en el desarrollo de las actividades?	18	90%	2	10%	20	100%	37	93%	3	8%	40	100%	50	83%	10	17%	60	100%	105	88%	15	13%	120	100%
58. ¿La forma como está organizado el FNA garantiza la confiabilidad en la organización?	18	90%	2	10%	20	100%	38	95%	2	5%	40	100%	55	92%	5	8%	60	100%	111	93%	9	8%	120	100%
70. ¿El análisis que Usted puede hacer del FNA abarca la organización formal y la organización informal?	20	100%	-	0%	20	100%	35	88%	5	13%	40	100%	40	67%	20	33%	60	100%	95	79%	25	21%	120	100%
82. ¿En el FNA existe una cultura organizacional?	14	70%	6	30%	20	100%	37	93%	3	8%	40	100%	45	75%	15	25%	60	100%	96	80%	24	20%	120	100%
83. ¿Usted concibe el FNA como un todo?	15	75%	5	25%	20	100%	35	88%	5	13%	40	100%	10	17%	50	83%	60	100%	60	50%	60	50%	120	100%
91. ¿Considera que el FNA es un sistema?	16	80%	4	20%	20	100%	35	88%	5	13%	40	100%	10	17%	50	83%	60	100%	61	51%	59	49%	120	100%

Fuente: autores.

El 88% de los funcionarios identifica con claridad los departamentos o áreas existentes en el FNA. Esto no significa que dichas áreas son reconocidas puntualmente como las funciones empresariales que la Teoría Clásica de la Administración plantea. En tal sentido, los funcionarios de los niveles directivo e intermedio coinciden en la identificación de las áreas de Crédito, Sistemas, Cesantías y Contabilidad y Finanzas. El 13% de los funcionarios del nivel operativo no conoce con claridad las funciones empresariales y no identifica el área de Sistemas.

Dado el carácter burocrático y público del FNA y de acuerdo con la normatividad colombiana y con la opinión del 83% de los funcionarios encuestados, las áreas existentes están formalmente establecidas. Aunque el 17% de los funcionarios del nivel operativo no sabe que las áreas del FNA están establecidas de manera formal a través de los actos administrativos correspondientes, es claro que este aspecto se aplica tal como lo sugiere la Teoría de la Burocracia.

Como el 92% de los funcionarios sabe que en el organigrama del FNA se representan las áreas existentes, el reconocimiento de éstas refleja la aplicación de la Teoría Burocrática en la gestión de la entidad. Además, entiende que el carácter público del FNA exige la existencia de una organización formal.

En cuanto a la existencia de coordinación entre las áreas que conforman el FNA, las opiniones están bastante divididas. El 45% cree que no hay coordinación. A pesar de ello se sabe que la normatividad que rige las entidades del sector público como el FNA tiene como principio la coordinación de las áreas que la conforman. Así que, se puede afirmar que sí se aplica el planteamiento de la Teoría Clásica de Administración que establece que debe existir una coordinación entre las partes que integran la organización.

Además, en términos de la Teoría Situacional, que explica la conformación de la organización por varios subsistemas o departamentos que reaccionan de manera individual de acuerdo con la variable ambiental que los afecte, pero que se integran de acuerdo con la necesidad para que haya coordinación entre tales áreas del FNA como requisito indispensable para el cumplimiento de su misión y la permanencia de la entidad.

De acuerdo con la Teoría Burocrática y con el 88% de los funcionarios, la forma como está organizado el FNA reduce la fricción entre las personas y facilita la coherencia en el desarrollo de las actividades porque, entre otros elementos, existe univocidad de interpretación garantizada por la reglamentación específica y escrita

y por la uniformidad en las rutinas, la constancia y el cumplimiento de las reglas para el logro de los objetivos globales de la organización.

A su vez, el 93% de los funcionarios considera que la forma como está organizado el FNA garantiza la confiabilidad en la entidad.

Igualmente, según el 63% de los encuestados, la forma como está organizado el FNA evidencia una completa previsión del funcionamiento de la organización tal como lo propone la Teoría de la Burocracia. Además, su carácter público le impone la obligación de prever anticipadamente los sucesos. Como ya se ha referido, existen racionalidad, cargos y operaciones definidas de manera precisa, univocidad de interpretación garantizada por la reglamentación específica y escrita, uniformidad de rutinas y procedimientos y se asegura la cooperación entre gran número de funcionarios que cumplen reglas y cada cual debe hacer su parte para que el objetivo global sea alcanzado.

Aunque la rapidez en la toma de decisiones es una ventaja que establece la Teoría Burocrática, de acuerdo con el 27% de los funcionarios encuestados, la forma como está organizado el FNA no la permite. Por tanto, esta situación refleja la existencia de disfunciones de la burocracia que se evidencian en la gestión. Tales disfunciones son internalización de las reglas y apego a los reglamentos, exceso de formalismo, de papeleo y de tramitología, resistencia al cambio, despersonalización de las relaciones, categorización de acuerdo con el proceso decisorio, superconformidad con rutinas y procedimientos, exhibición de señales de autoridad y dificultad para atender a los usuarios con los que se presentan conflictos.

Tal como lo explica el enfoque múltiple y globalizante de la Teoría Estructuralista de la Administración, el 79% de los funcionarios del FNA coincide en que el análisis que cada uno puede hacer de la entidad incluye aspectos tanto de la organización formal como de la organización informal. Entonces, es claro que, en el FNA existe una estructura informal.

Dentro de las características del Desarrollo Organizacional está la cultura organizacional que, según el 80% de los funcionarios encuestados, existe en el FNA. Pues es evidente que allí existen hábitos, creencias, valores, costumbres, y múltiples relaciones sociales entre los empleados.

El hecho de que el 50% de los funcionarios conciba el FNA como un todo evidencia claramente que en la entidad no se aplica el Desarrollo Organizacional tal como la teoría lo sugiere.

De otra parte, de acuerdo con lo que cualquier ciudadano percibe y a partir de lo que define la Teoría Estructuralista, el FNA se concibe como un sistema. Independientemente del 41% de funcionarios que no considera la entidad como

un sistema, en atención a la Teoría de Sistemas, el FNA se enfoca como un conjunto compuesto de varias partes que para la gestión se observa como un todo de manera global.

No obstante, es indiscutible que el FNA es un sistema pues la organización hace muchas transacciones ambientales, es adaptable y dinámica, refleja varias dimensiones de burocratización por contar con un sistema de reglas y reglamentos, existe un sistema de decisiones, existe un propósito u objetivo que global para los subsistemas técnico, social, de comunicación y de información, se desarrollan procesos de automatización y se utilizan diferentes tecnologías.

Otra vez se observa un mayor énfasis en el enfoque mecanicista con la aplicación de teoría Clásica y la Burocrática. En especial en aspectos como la existencia de las áreas de Crédito, Sistemas, Cesantías y Contabilidad y Finanzas que, aunque los funcionarios no las reconozcan como funciones empresariales, equivalen a este postulado de la Teoría Clásica de la Administración que también se refiere a la coordinación entre tales partes que integran la organización.

En atención a los postulados de la teoría Burocrática, las áreas existentes están formalmente establecidas y representadas en el organigrama de la entidad de una manera que se reduce la fricción entre las personas, se facilita la coherencia en el desarrollo de las actividades, se garantiza la confiabilidad en la entidad, hay completa previsión del funcionamiento. Además porque existe una reglamentación específica y escrita, uniformidad en las rutinas y procedimientos, constancia, racionalidad, cargos y operaciones definidas de manera precisa y cumplimiento de las reglas para el logro de los objetivos globales de la organización.

También se presentan disfunciones como el apego exagerado a los reglamentos, súper conformidad con rutinas y procedimientos, exceso de formalismo y papeleo y resistencia a los cambios.

Claramente se observa que no se aplica la teoría del Desarrollo Organizacional porque no se adelanta un proceso de cambio organizacional planeado. Sin embargo, existe una cultura organizacional, la organización se enfoca como un todo y ésta tiene una "Orientación sistémica".

Otro aspecto importante que se identifica es la aplicación de las Teorías Estructuralista, de Sistemas, Cibernética y Situacional porque el FNA se asume como un conjunto de partes interrelacionadas.

Entonces, sin lugar a dudas, se puede concluir que el FNA es un sistema que contiene otros subsistemas que conforman una estructura organizacional cohesionada. Esta estructura está compuesta por áreas o departamentos claramente identificados por la mayoría del grupo social que conforma la entidad.

Indudablemente, dicha estructura tiene un carácter legal, legítimo y formal, sustentado en la Constitución Política y las leyes Colombianas que regulan su accionar. De manera que su carácter público le exige formalidad en todas las acciones realizadas y una coordinación que se origina en la aplicación del proceso administrativo para el cumplimiento de su misión.

Dicha formalidad se fundamenta en una normatividad que regula su accionar de manera uniforme y previsible. Pues cuenta con procesos y procedimientos claramente establecidos a través de reglamentos y manuales.

2.2.6 TOMA DE DECISIONES

Muchas de las Teorías Organizacionales hacen referencia a la toma de decisiones como quehacer del Administrador y objeto de estudio de la Ciencia Administrativa. Para el análisis de este tema se tendrán en cuenta conceptos de las Teorías Burocrática, Neoclásica y Matemática. Los resultados obtenidos en la encuesta se pueden apreciar en el cuadro 11.

CUADRO 11. TOMA DE DECISIONES																								
PREGUNTAS	DIRECTIVOS						INTERMEDIO						OPERATIVOS						TOTALES					
	SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		TOTAL	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
7. ¿Para tomar decisiones tiene en cuenta normas y manuales de funciones y de procedimientos?	20	100%	-	0%	20	100%	30	75%	10	25%	40	100%	50	83%	10	17%	60	100%	100	83%	20	17%	120	100%
28. ¿La facultad de tomar decisiones se localiza en la cúpula del FNA?	20	100%	-	0%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	60	100%	-	0%	60	100%	120	100%	-	0%	120	100%
29. ¿El FNA permite a los niveles inferiores participar en la toma de decisiones?	-	0%	20	100%	20	100%	-	0%	40	100%	40	100%	-	0%	60	100%	60	100%	-	0%	120	100%	120	100%
87. ¿La toma de decisiones en el FNA se efectúa de acuerdo con procesos pre-establecidos?	18	90%	2	10%	20	100%	38	95%	2	5%	40	100%	45	75%	15	25%	60	100%	101	84%	19	16%	120	100%
88. ¿En el FNA el proceso de toma de decisiones se orienta a la solución de los problemas?	16	80%	4	20%	20	100%	-	0%	40	100%	40	100%	40	67%	20	33%	60	100%	56	47%	64	53%	120	100%
89. ¿Se entrena al personal del FNA para la toma de decisiones?	2	10%	18	90%	20	100%	-	0%	40	100%	40	100%	10	17%	50	83%	60	100%	12	10%	108	90%	120	100%
90. ¿El FNA utiliza algún software para facilitar el proceso de toma de decisiones?	-	0%	20	100%	20	100%	-	0%	40	100%	40	100%	5	8%	55	92%	60	100%	5	4%	115	96%	120	100%

Fuente: autores.

El 83% de los funcionarios manifiesta tener en cuenta las normas y los manuales de funciones y de procedimientos para la toma de decisiones.

De todos modos, es evidente que el FNA es una organización burocrática. Pues estas formalidades son acatadas de manera mayoritaria dada su importancia para el desarrollo de las actividades misionales. El FNA opera en una sociedad legal, racional o burocrática que se regula a través de normas y reglas preestablecidas para el logro de los fines propuestos.

De manera contundente el 100% de los funcionarios asevera que la facultad de tomar decisiones se localiza en la cúpula del FNA. Esto obedece a que, si bien existe descentralización, muchos procesos están centralizados en la alta dirección. A pesar de esa situación, y de acuerdo con la Teoría Neoclásica, existe una jerarquía. Con ella se facilita la toma de ciertas decisiones relacionados con algunos aspectos previamente definidos para cada uno de los niveles jerárquicos, en especial el intermedio y el operativo.

Otro argumento que permite observar la presencia del dilema entre centralización y descentralización que plantea la Teoría Neoclásica de la Administración en el proceso de toma de decisiones es el hecho de que no se permite la participación de los funcionarios de los niveles inferiores en estos asuntos de la organización. Así lo manifiesta el 100% de los funcionarios. Esta situación obedece al principio básico de "Jerarquía o cadena escalar" formulado por dicha teoría.

Con respecto a la aplicación de la Teoría Matemática de la Administración en el FNA, el reconocimiento por parte del 84% de los funcionarios de que la toma de decisiones se efectúa de acuerdo con procesos pre-establecidos así lo corrobora. Sobre todo porque en el día a día de la organización existen muchas decisiones programables que exigen el uso de técnicas como: el análisis matemático; el procesamiento electrónico de datos; el análisis de sistemas y la simulación por computadora. En especial para orientar a los usuarios y afiliados acerca de las diferentes alternativas de crédito que ofrece y los múltiples escenarios en los que se puede acceder a los servicios que presta.

Adicionalmente, desde la óptica de la Teoría Neoclásica y con base en la racionalidad de la organización formal, la toma de decisiones en el FNA se realiza de acuerdo con procesos preestablecidos. Como se evidencia, esta entidad es principalmente una organización lineal y funcional. Por ser de tipo lineal existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados a través de las cuales se realiza el proceso de toma de decisiones de acuerdo con las normas que establecen las atribuciones que tiene cada funcionario.

De acuerdo con la Teoría Matemática de la Administración, con la estructura, con los servicios que presta, tanto de forma presencial como virtual a través de la página www.fna.gov.co y con la opinión del 47% de los funcionarios, en el FNA el proceso de toma de decisiones se orienta a la solución de los problemas. Ese proceso es permanente y para su eficacia se utilizan métodos cuantitativos. De modo que tal proceso decisorio sea más racional, pues una de las principales preocupaciones de la entidad es la eficacia de las decisiones.

En virtud de que tan solo el 10% de los funcionarios lo afirma, uno de los aspectos de la Teoría Matemática de la Administración que no se aplica en el FNA es el entrenamiento del personal para la toma de decisiones. Este tipo de decisiones está a cargo de los directivos que en muchas ocasiones están entrenados para ello más que todo por sus conocimientos y su formación profesional.

En lo relacionado con las decisiones programables, es oportuno decir que los funcionarios del nivel técnico son entrenados para ello. Pues en la entidad muchas decisiones se toman con base en las soluciones contenidas en ecuaciones matemáticas que simulan situaciones reales para la aprobación y la amortización de créditos de las diferentes líneas existentes en el FNA. Estas decisiones obedecen a ciertas leyes o regularidades. Bajo esta óptica el proceso decisorio se trata de modo lógico y racional a través de un enfoque cuantitativo, determinístico y lógico.

A pesar que en el FNA muchas de las decisiones que se toman diariamente son "programables" y que el 96% de los funcionarios manifiesta que no se utiliza ningún software para facilitar el proceso, para ello se usan varias aplicaciones informáticas. Dichos programas tienen que ver con la atención a los afiliados y usuarios en general. Ejemplo de ello es el programa que se utiliza para la simulación de créditos y los aplicativos para evaluar las solicitudes de créditos y asignar los puntajes respectivos.

Los hallazgos descritos reflejan un especial énfasis en las teorías Burocrática, Neoclásica y Matemática. En términos burocráticos, porque para la toma de decisiones se tienen en cuenta las normas y los manuales de funciones y de procedimientos existentes que son acatados por los funcionarios. Desde la óptica de la Teoría Neoclásica y con base en la racionalidad de la organización formal, la toma de decisiones en el FNA se realiza de acuerdo con procesos preestablecidos en el marco de una organización lineal y funcional. También porque existe una jerarquía o cadena escalar que cuenta con varios niveles de autoridad.

En lo relacionado con la Teoría Matemática de la Administración porque para la toma de decisiones programables se acude a procesos pre-establecidos que acuden a análisis matemático, procesamiento electrónico de datos, análisis de

sistemas, métodos cuantitativos y la simulación por computadora. Procesos que son orientados a la solución de los problemas.

Todo esto permite concluir que los niveles de autoridad y responsabilidad son absolutamente necesarios para el buen funcionamiento de una organización. Tal como sucede en el FNA y cualquier organización, la facultad de tomar decisiones es proporcional al nivel jerárquico. Si esto no fuera así, no se podría pretender la eficiencia ni la eficacia.

Prever y establecer formalmente las atribuciones de cada funcionario para la toma de decisiones permite definir con claridad la autoridad que se puede ejercer y la responsabilidad que ello implica. Así se garantiza el alcance de las decisiones de cada funcionario y se establecen límites claros que facilitan su desempeño, el de un departamento o área y el de la organización en general.

2.2.7 PLANEACIÓN

Varias Teorías Organizacionales se preocupan por la planeación como función administrativa. En esta categoría de análisis se revisan los asuntos relacionados con esta función, fundamentalmente desde la óptica de las teorías de la Administración Científica, Burocracia, Administración por Objetivos y Comportamental.

En el cuadro 12 se aprecia la percepción de los funcionarios del FNA al respecto de esta categoría de análisis.

CUADRO 12. PLANEACIÓN																								
PREGUNTAS	DIRECTIVOS						INTERMEDIO						OPERATIVOS						TOTALES					
	SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		TOTAL	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
8. ¿Existen planes formalizados para el logro de los objetivos?	20	100%	-	0%	20	100%	35	88%	5	13%	40	100%	45	75%	15	25%	60	100%	100	83%	20	17%	120	100%
12. ¿El FNA traza un plan objetivo y bien definido de acuerdo con las directrices institucionales?	20	100%	-	0%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	40	67%	20	33%	60	100%	100	83%	20	17%	120	100%
35. ¿En el FNA se efectúa planeación de largo, mediano y corto plazo?	15	75%	5	25%	20	100%	30	75%	10	25%	40	100%	20	33%	40	67%	60	100%	65	54%	55	46%	120	100%
36. ¿Para el logro de los objetivos es apoyado por el Presidente y los directores de su departamento o área?	20	100%	-	0%	20	100%	35	88%	5	13%	40	100%	50	83%	10	17%	60	100%	105	88%	15	12%	120	100%
37. ¿Se establecen objetivos para cada departamento del FNA?	20	100%	-	0%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	55	92%	5	8%	60	100%	115	96%	5	4%	120	100%
38. ¿Existe interrelación entre los objetivos de los diferentes departamentos o áreas del FNA?	20	100%	-	0%	20	100%	30	75%	10	25%	40	100%	45	75%	15	25%	60	100%	95	79%	25	21%	120	100%
40. ¿La alta dirección del FNA participa activamente en los procesos de planeación?	20	100%	-	0%	20	100%	38	95%	2	5%	40	100%	50	83%	10	17%	60	100%	108	90%	12	10%	120	100%
41. ¿La estructura del FNA está diseñada en función de los objetivos organizacionales?	20	100%	-	0%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	50	83%	10	17%	60	100%	110	92%	10	8%	120	100%
46. ¿Cree que para todos los funcionarios del FNA existe un objetivo común?	3	15%	17	85%	20	100%	25	63%	15	38%	40	100%	20	33%	40	67%	60	100%	48	40%	72	60%	120	100%
74. ¿Existen conflictos entre los objetivos del FNA y los objetivos de cada funcionario?	16	80%	4	20%	20	100%	30	75%	10	25%	40	100%	50	83%	10	17%	60	100%	96	80%	24	20%	120	100%

Fuente: autores.

No solo en virtud de que el 83% de los funcionarios encuestados reconoce la existencia de planes formalizados para el logro de los objetivos. Por ser una Empresa Industrial y Comercial del Estado, de carácter financiero del orden nacional y por su carácter burocrático, también es claro que el FNA cuenta con planes debidamente formalizados.

De esta forma también se evidencia la aplicación del primer principio de eficiencia enunciado por Harrington Emerson en la Teoría de la Administración Científica, pues el FNA cuenta con un plan estratégico que se revisa y retroalimenta constantemente. Además, anualmente cada uno de los departamentos formula y ejecuta un plan de acción que se articula al mencionado plan estratégico.

Aspecto que evidencia la aplicación de la Teoría Neoclásica, pues el formula objetivos de manera anticipada a través de la planeación que se ejecuta en los 3 niveles que define esta teoría que son Estratégica, Táctica y Operacional.

Si bien no se desarrolla o ejecuta de manera clara y precisa la Administración por Objetivos, en el FNA se revisan de manera permanente los planes formulados para hacer los ajustes a que haya. Adicionalmente, sin que sea un proceso riguroso en términos de la APO, el FNA ejecuta Planeación Estratégica.

El 83% de los funcionarios encuestados afirma que el FNA traza un plan objetivo y bien definido de acuerdo con directrices institucionales. Esto reitera la aplicación del primer "principio de eficiencia" que planteó Harrington Emerson en el Enfoque Clásico de la Administración.

El 54% de los funcionarios manifiesta que en el FNA se efectúa planeación de largo, mediano y corto plazo. Esto no significa que se aplique la Teoría de la Administración por Objetivos. Pues aunque la APO prevé que una vez se fijan los objetivos se procede a formular los respectivos planes. El hecho de que el 46% de los funcionarios manifieste que no se efectúa planeación hace ver debilidades en la definición de objetivos organizacionales, departamentales y operacionales y en la elaboración de planes estratégicos y tácticos para cada departamento. Al parecer, en estos procesos no se involucra mucho personal.

El 88% de los encuestados manifiesta que no cuentan con el apoyo del Presidente y de los directores de su departamento o área para el logro de los objetivos. Este hecho muestra la no aplicación de la Teoría de la Administración por Objetivos.

Como ya se registró, aunque el 96% de los funcionarios afirma que en la entidad se establecen objetivos para cada departamento, esto no significa que se aplique la Teoría de la Administración por Objetivos. Por el contrario, en función de la especialización horizontal que plantea la Teoría Neoclásica, en el FNA se realiza el establecimiento de objetivos para cada departamento o área.

A pesar que el 79% de los funcionarios da cuenta de la interrelación entre los objetivos de los diferentes departamentos o áreas del FNA, en la entidad no se aplica la Administración por Objetivos. En razón a esta información y las observaciones realizadas, se puede afirmar que dicha interrelación se da más bien por la gestión con cierto enfoque contingencial por medio de la cual se presenta... "división de la organización en subsistemas y departamentos cuya reacción es individual de acuerdo con el ambiente y su tarea especializada y la integración que se genera por presiones del ambiente para unir esfuerzos y obtener coordinación entre varios departamentos".

Aunque el 90% de los funcionarios afirme que se presenta una participación activa de la alta dirección en los procesos de planeación, se advierte que tampoco por este hecho se aplica la Teoría de la Administración por Objetivos. Pues este modelo administrativo es riguroso en la definición de los objetivos y la estrategia para alcanzarlos. Se deben ejecutar cinco etapas que son:

1. Formulación de los objetivos organizacionales.
2. Análisis externo del ambiente o auditoría externa.
3. Análisis interno de la empresa o auditoría interna.
4. Formulación de las alternativas estratégicas y selección de la estrategia que se utilizará.
5. Desarrollo de planes tácticos y operacionalización de la estrategia.

El 92% de los encuestados coincide en que la estructura del FNA está diseñada en función de los objetivos organizacionales. Pero tan solo con este resultado no se puede concluir que se aplique el "Modelo de Odiorne" de Administración por Objetivos. Entre otras cosas, porque dicho modelo propone 7 etapas que no se han desarrollado en la entidad. Es posible que la estructura organizacional se haya adecuado en función de los objetivos de una manera circunstancial, pero no como parte del proceso de la APO.

A pesar que el 60% de los empleados crea que no existe un objetivo común para todos los funcionarios del FNA, es preciso anotar que debe existir uno o varios objetivos que son comunes a todos los miembros de la organización. Las respuestas obtenidas pueden obedecer a inconformidad, baja motivación o a un precario sentido de pertenencia a la organización por parte de varios de los encuestados.

Desde una óptica Estructuralista podría afirmarse que en el FNA existen objetivos comunes para todos los funcionarios. Pues esta organización es una unidad social intencionalmente construida y reconstruida con la finalidad de alcanzar objetivos específicos.

También puede entenderse que en este aspecto el FNA aplica la Teoría de Sistemas, pues existen objetivos comunes para todos los miembros del grupo social del FNA.

En relación con la aplicación la Teoría del Comportamiento, el 80% de los funcionarios manifiesta que en el FNA sí se presentan conflictos entre los objetivos de la organización y los objetivos de cada empleado. Situación que se puede presentar en razón de lo que afirma Chris Argyris, por cuanto existe un inevitable conflicto entre el individuo y la organización debido a la incompatibilidad entre la realización de ambos. Pues la organización formal hace exigencias que son incongruentes con las necesidades de los individuos, por eso surgen la frustración y el conflicto.

Sería interesante establecer qué hacen los directivos del FNA para integrar los objetivos de la organización con los objetivos de los funcionarios. Pues, como ya se afirmó, es probable que, sin saberlo, se incurra en la limitación de la Teoría de la Administración por Objetivos que consiste en la formulación de objetivos incompatibles.

Una vez más se demuestra el énfasis en un enfoque mecanicista. Existen planes debidamente formalizados para el logro de los objetivos tal como lo sugiere la Teoría de la Administración Científica y que se apegan al cumplimiento del principio de eficiencia de definir un plan según los objetivos. También, en términos de la Teoría Neoclásica dichos planes se ejecutan en todos los niveles de la organización y se hace énfasis en la formulación de objetivos por departamento.

Si bien, se aplican aisladamente algunos postulados como el de la Planeación Estratégica, en el FNA no se adelanta un Administración por Objetivos, APO.

La interrelación entre los objetivos de los diferentes departamentos se presenta por un enfoque en las teorías de Sistemas y Contingencial en la gestión porque se asume una organización sistémica, cuyas partes que aúnan esfuerzos para el logro de los objetivos propuestos que son comunes a los funcionarios.

Desde una óptica Estructuralista podría afirmarse que en el FNA existen objetivos comunes para todos los funcionarios. Pues esta organización es una unidad social intencionalmente construida y reconstruida con la finalidad de alcanzar objetivos específicos.

Una conclusión que puede extraerse de este análisis es que la planeación es la función administrativa que da origen y soporta el proceso administrativo. No se puede organizar, o es muy difícil organizar, algo que no se haya planeado. No se puede dirigir o es muy difícil dirigir, algo que no se haya planeado y que no esté

organizado. No se puede controlar, o es muy difícil controlar, algo que no se haya planeado, que no esté organizado y que no tenga dirección.

Esto lo ha entendido el FNA. Por eso cuenta con planes debidamente formalizados para todos los niveles jerárquicos existentes y en varios horizontes (corto, mediano y largo plazo). De modo que se garantice un proceso permanente de retroalimentación.

2.2.8 ORGANIZACIÓN (COMO FUNCIÓN)

Dado que las Teorías que más se refieren a la organización como función administrativa son la Neoclásica y la de la Burocracia, esta categoría de análisis será revisada desde una óptica que contempla los postulados de esas teorías. En tal sentido, se asume como organización el..."acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno" (Chiavenato, 2004, p. 148).

La percepción que tienen los funcionarios del FNA al respecto de la organización como función se puede revisar en el cuadro 13.

CUADRO 13. ORGANIZACIÓN (COMO FUNCIÓN)																								
PREGUNTAS	DIRECTIVOS						INTERMEDIO						OPERATIVOS						TOTALES					
	SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		TOTAL	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
6. ¿Existe un manual de funciones?	20	100%	-	0%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	60	100%	-	0%	60	100%	120	100%	-	0%	120	100%
6.1 ¿Lo conoce?	20	100%	-	0%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	50	83%	10	17%	60	100%	110	92%	10	8%	120	100%
47. ¿La comunicación entre funcionarios o áreas del FNA es eficiente?	11	55%	9	45%	20	100%	30	75%	10	25%	40	100%	15	25%	45	75%	60	100%	56	47%	64	53%	120	100%
50. ¿Se presenta racionalidad en la operación del FNA?	20	100%	-	0%	20	100%	35	88%	5	13%	40	100%	20	33%	40	67%	60	100%	75	63%	45	38%	120	100%
52. ¿Las normas y reglamentos permiten una interpretación unívoca en el quehacer de los funcionarios del FNA?	16	80%	4	20%	20	100%	38	95%	2	5%	40	100%	50	83%	10	17%	60	100%	104	87%	16	13%	120	100%

Fuente: autores.

Como se anotó anteriormente, el carácter burocrático del FNA propicia que ningún funcionario desconozca la existencia de manuales de funciones. Estos son conocidos y aplicados por el 92% de los funcionarios. Solo el 8% aduce el desconocimiento de tales herramientas. Esto indica nuevamente la aplicación de conceptos de la Teoría Burocrática mediante los cuales se pretende, entre varios aspectos, una plena previsión del funcionamiento.

El 47% de los encuestados afirma que la comunicación entre funcionarios o áreas del FNA no es eficiente. Puede que esto obedezca a la presencia de algunas disfunciones de la burocracia como el exceso de formalismo, de papeleo y tramitología, dificultades en la atención a los usuarios y conflictos con ellos.

El 63% de los empleados reconoce la racionalidad en la operación del FNA. Es posible que esto se deba al bajo conocimiento que la mayoría de operarios y algunos funcionarios del nivel técnico tengan de la racionalidad como ventaja de una organización Burocrática. Justamente, esa racionalidad permite la previsión del funcionamiento del fondo.

El hecho de que no todos los funcionarios reconozcan la racionalidad en la operación puede obedecer a que el FNA no está burocratizado en un alto grado como lo explica Richard H. Hall. Por lo que la entidad puede estar pasando por un ciclo en busca de estabilidad y equilibrio, pues así lo expone Alvin W. Gouldner cuando afirma que existen diferentes grados de burocratización.

Según la opinión del 87% de los funcionarios encuestados, las normas y los reglamentos permiten una interpretación unívoca en el quehacer de los funcionarios del FNA gracias a las normas y reglamentos que regulan la actuación.

Al revisar esta categoría de análisis es definitivo que en el desarrollo de la función de organizar, el FNA asume un carácter burocrático. Hay una previsión del funcionamiento a través de normas, reglamentos y manuales y racionalidad en la operación. De otra parte, también se presentan exceso de formalismo y de papeleo. Así que se permite la adecuación de los recursos al logro de los objetivos formulados en la planeación.

Esta función se desarrolla de manera eficiente en el FNA. Sin embargo, como todo es susceptible de mejorar, los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben actualizarse de manera permanente. Es posible que esto no se haga y por ello se presentan conflictos e inconvenientes en la comunicación y muchos inconvenientes en la atención a los usuarios.

Una razón para que esta situación se presente puede ser el muy alto volumen de usuarios. Otra puede ser la rotación de personal o el tipo de contratación que se hace especialmente de asesores.

2.2.9 DIRECCIÓN

La dirección como función administrativa y como categoría de análisis del presente trabajo es tratada principalmente por las Teorías Burocrática, Estructuralista, del Comportamiento, y del Desarrollo Organizacional. En el cuadro 14 se observa la apreciación que de esta función tienen los funcionarios del FNA que fueron encuestados.

CUADRO 14. DIRECCIÓN

PREGUNTAS	DIRECTIVOS						INTERMEDIO						OPERATIVOS						TOTALES					
	SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		TOTAL	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
65. ¿Observa exhibición de símbolos de autoridad por parte de algunos funcionarios del FNA?	14	70%	6	30%	20	100%	35	88%	5	13%	40	100%	45	75%	15	25%	60	100%	94	78%	26	22%	120	100%
66. ¿En el FNA se presentan dilemas y conflictos organizacionales?	1	5%	19	95%	20	100%	30	75%	10	25%	40	100%	50	83%	10	17%	60	100%	81	68%	39	33%	120	100%
67. ¿En el FNA se presentan tensiones y antagonismos?	16	80%	4	20%	20	100%	30	75%	10	25%	40	100%	55	92%	5	8%	60	100%	101	84%	19	16%	120	100%
68. ¿Esos conflictos, dilemas, tensiones y antagonismos involucran aspectos positivos y negativos?	16	80%	4	20%	20	100%	30	75%	10	25%	40	100%	50	83%	10	17%	60	100%	96	80%	24	20%	120	100%
69. ¿La solución de conflictos, dilemas, tensiones y antagonismos propicia innovación y cambios en el FNA?	15	75%	5	25%	20	100%	35	88%	5	13%	40	100%	45	75%	15	25%	60	100%	95	79%	25	21%	120	100%
73. ¿Hay políticas de motivación para los funcionarios del FNA?	15	75%	5	25%	20	100%	5	13%	35	88%	40	100%	15	25%	45	75%	60	100%	35	29%	85	71%	120	100%
76. ¿La gerencia del FNA integra objetivos organizacionales e individuales sin ningún perjuicio para las partes?	20	100%	-	0%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	52	87%	8	13%	60	100%	112	93%	8	7%	120	100%
77. ¿Cree que para analizar el FNA se tiene en cuenta el comportamiento de los funcionarios?	20	100%	-	0%	20	100%	-	0%	40	100%	40	100%	10	17%	50	83%	60	100%	30	25%	90	75%	120	100%
78. ¿En el FNA se aplican las técnicas de las ciencias del comportamiento?	-	0%	20	100%	20	100%	-	0%	40	100%	40	100%	10	17%	50	83%	60	100%	10	8%	110	92%	120	100%
81. Para la solución de problemas o mejorar procesos y procedimientos en el FNA se realizan:																								
Reuniones de confrontación	15	100%	-	0%	15	100%	30	100%	-	0%	30	100%	30	100%	-	0%	30	100%	75	100%	-	0%	75	100%
Consultorías	5	100%	-	0%	5	100%	10	100%	-	0%	10	100%	30	100%	-	0%	30	100%	45	100%	-	0%	45	100%
Actividades de desarrollo de equipos	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Retroalimentación de datos (información)	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Ninguna	20	100%	-	0%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	60	100%	-	0%	60	100%	120	100%	-	0%	120	100%
TOTAL	14	70%	6	30%	20	100%	37	93%	3	8%	40	100%	45	75%	15	25%	60	100%	96	80%	24	20%	120	100%

CUADRO 14. DIRECCIÓN																								
PREGUNTAS	DIRECTIVOS						INTERMEDIO						OPERATIVOS						TOTALES					
	SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		TOTAL	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
81.1 Cree que las actividades seleccionadas en la pregunta anterior mejoran:																								
La eficacia de los funcionarios y del FNA	15	100%	-	0%	15	100%	30	100%	-	0%	30	100%	30	100%	-	0%	30	100%	75	100%	-	0%	75	100%
Las relaciones de trabajo	5	100%	-	0%	5	100%	10	100%	-	0%	10	100%	30	100%	-	0%	30	100%	45	100%	-	0%	45	100%
El funcionamiento del grupo social del FNA	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
No sirven para nada	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
TOTAL	20	100%	-	0%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	60	100%	-	0%	60	100%	120	100%	-	0%	120	100%
84. ¿Los directivos del FNA hacen énfasis en la solución de problemas?	3	15%	17	85%	20	100%	10	25%	30	75%	40	100%	10	17%	50	83%	60	100%	23	19%	97	81%	120	100%

Fuente: autores.

Aparte de que el 78% de los funcionarios así lo manifiesta en la encuesta aplicada, es evidente que varios de ellos exhiben símbolos de autoridad. Este hecho también muestra la aplicación de la Teoría Burocrática. A su vez, de acuerdo con Amitai Etzioni, la exhibición de los referidos símbolos es prueba del control normativo que hace el FNA a sus funcionarios. Esto no significa que la entidad sea una organización voluntaria como la que describe la Teoría Estructuralista.

De acuerdo con el tipo de organización, con la opinión del 68% de los funcionarios del FNA y con los postulados de la Teoría Estructuralista de la Administración, en esta entidad, como en cualquier grupo social, se presentan dilemas y conflictos organizacionales. Los dilemas más frecuentes son los descritos por Peter Blau y Richard Scott que se refieren a un dilema general que es el que existe entre orden y libertad. Pues el ordenamiento de la entidad restringe la voluntad y el deseo de los funcionarios. Ante todo, se deben cumplir las exigencias de la organización de manera prioritaria.

Para el caso de los conflictos, es frecuente que en el FNA se presenten los dos tipos generales que definen los estructuralistas entre la autoridad del especialista y la autoridad administrativa o jerárquica.

Como era de esperarse, el 84% de los funcionarios afirma que en el día a día del FNA también se observa la existencia de aspectos de la Teoría Estructuralista de la Administración como son las tensiones y los antagonismos. Pues como ya se ha dicho, el FNA es un sistema abierto en constante interacción con el medio ambiente.

En atención a las actividades diarias del FNA y al "enfoque múltiple y globalizante" que esboza la Teoría Estructuralista de la Administración, de acuerdo con la percepción del 80% de los empleados, en la entidad se presentan conflictos, dilemas, tensiones y antagonismos que, como es lógico involucran aspectos positivos y negativos. Estas situaciones se presentan por la interdependencia de las partes que lo conforman, su interacción con otras organizaciones y su carácter social.

Del mismo modo que en el FNA se presentan conflictos, dilemas, tensiones y antagonismos, el 79% de los funcionarios asevera que la solución a estos asuntos propicia innovación y cambios organizacionales tal como lo sugiere la Teoría Estructuralista de la Administración. Pues como ya se ha dicho, esta entidad es un sistema abierto en constante interacción con el medio ambiente.

Según la opinión de 71% de los funcionarios del FNA, en esa institución no existen políticas de motivación para el personal tal como lo plantea la Teoría Estructuralista de la Administración. No obstante, es preciso decir que motivación y

políticas para ello sí existen. Ejemplo de ellas son el clima organizacional que sin medirlo refleja un ambiente agradable, la exhibición de símbolos de autoridad, la utilización de beneficios, ventajas o incentivos económicos y la que utiliza la dirección de los diferentes niveles para ejercer la autoridad y el poder que les ha sido otorgado.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, se puede afirmar que otro aspecto de la Teoría del Comportamiento que se aplica en el FNA es el referente a la integración de objetivos organizacionales e individuales sin ningún perjuicio para las partes, pues el 93% de los empleados así lo manifiesta. Pues, al parecer, tal como lo explica Chris Argyris, existe un inevitable conflicto entre el individuo y la organización debido a la incompatibilidad entre la realización de ambos. La organización formal hace exigencias a los individuos que son incongruentes con las necesidades de los individuos, por eso surgen la frustración y el conflicto. Por tanto, la responsabilidad por la integración entre los objetivos de la organización y de los individuos recae sobre la administración. Tarea que la gerencia del FNA hace de manera acertada.

Como el 25% del personal encuestado cree que para analizar el FNA se tiene en cuenta el comportamiento de los funcionarios, se deduce la aplicación de la Teoría del Comportamiento en la gestión de la entidad. Es evidente que, tal como lo expresa Herbet Alexander Simon, cada persona participa de forma racional y consciente, escogiendo y tomando decisiones individuales al respecto de alternativas racionales de comportamiento". Sin embargo, sería importante revisar el por qué de una minoría en este sentido.

De otra parte, de acuerdo con algunos comentarios de los funcionarios del FNA, los líderes de los diferentes niveles jerárquicos interpretan el comportamiento de los empleados de acuerdo con la situación. En ocasiones asumen que los funcionarios son indolentes y perezosos se resisten al cambio y no tienen disciplina autocontrol (Individuo "Tipo X").

En otras ocasiones asumen que los empleados se motivan por su desarrollo les gusta trabajar, asumen responsabilidades y son creativos para la solución de problemas (Individuo "Tipo Y").

Al preguntar por las técnicas de las ciencias del comportamiento en el FNA, tan solo el 8% afirma que éstas se aplican para enfrentar los cambios del entorno, mejorar las relaciones sociales al interior de la entidad y buscar soluciones óptimas a los problemas que se presentan. Esto evidencia que no se aplica la teoría del Desarrollo Organizacional. No obstante, tal vez sin pretenderlo, el FNA utiliza algunas de esas técnicas para la solución de problemas o mejorar procesos y procedimientos y para su gestión en general. Según el 80% del personal

encuestado, la entidad acude a reuniones de confrontación, consultorías, desarrollo de equipos y retroalimentación de datos (información).

Sin que exista un proceso de implementación y ejecución de un programa de Desarrollo Organizacional, el 100% de los funcionarios encuestados afirma que las técnicas referidas mejoran la eficacia de los funcionarios y del FNA. También se mejoran las relaciones de trabajo. No obstante, los funcionarios expresan que las mismas no mejoran el funcionamiento del grupo social.

Efectivamente, como se ha visto hasta ahora, sin que ellos se lo propongan o lo tengan muy claro, los directivos del FNA se valen de varios postulados de la Teoría del Desarrollo Organizacional para su gestión. Prueba de ello es que el 19% de los encuestados identifique que se haga énfasis que hacen en la solución de problemas.

Los hallazgos en esta categoría de análisis permiten concluir que la función administrativa de dirigir es una acción eminentemente social. Pues siempre se debe trabajar o interactuar con personas. Razón por la que el Administrador debe ser un motivador permanente que convoque y consiga que el personal bajo su mando aporte lo que él quiere que aporte para el logro de los objetivos propuestos. Debe ser un catalizador que disminuya los conflictos y dirima los dilemas para que el personal contribuya de manera entusiasta al logro de los objetivos organizacionales y a logro de sus propios objetivos sin que haya incompatibilidad entre ellos. Para ello debe dominar muy bien ciertas técnicas que le permitan mayor destreza y eficacia en su rol de líder.

También en la función de dirigir se aplica la Teoría de la Burocracia porque varios funcionarios exhiben símbolos y señales de autoridad

Indudablemente se aplican aspectos de la Teoría Estructuralista porque además de ser un sistema abierto en constante interacción con el medio ambiente, en donde existe una organización formal que contiene una organización informal, en el FNA se presentan dilemas y conflictos, tensiones y los antagonismos que propician innovación y cambios organizacionales.

En cuanto a la aplicación de Teoría del Comportamiento se destaca la integración de objetivos organizacionales e individuales sin ningún perjuicio para las partes.

Sin embargo, es cierto que los funcionarios asumen comportamientos "Tipo X", y "Tipo Y. En ocasiones son indolentes, perezosos, les falta ambición, se resisten a los cambios, y son incapaces de auto controlarse y de asumir autodisciplina. A veces no tienen disgusto en trabajar, no son pasivos o resistentes a las necesidades de la empresa, tienen motivación potencial de desarrollo, patrones de conducta adecuados y capacidad para asumir responsabilidades.

No se aplican técnicas de las ciencias del comportamiento propias de la Teoría del Desarrollo Organizacional en un contexto de cambio organizacional planeado.

2.2.10 CONTROL

El control como cuarta función del proceso administrativo es la categoría de análisis que se revisará a continuación. Para su análisis se prestará atención a las Teorías de la Administración Científica, la Neoclásica, la Administración por Objetivos, la Cibernética y la Teoría de Sistemas. Las respuestas obtenidas a través de la encuesta aplicada a los funcionarios del FNA se observan en el cuadro 15.

CUADRO 15. CONTROL

PREGUNTAS	DIRECTIVOS						INTERMEDIO						OPERATIVOS						TOTALES					
	SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		TOTAL	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
13. ¿En el FNA se mantienen registros precisos, adecuados y oportunos de los hechos y actividades diarias?	20	100%	-	0%	20	100%	35	88%	5	13%	40	100%	35	58%	25	42%	60	100%	90	75%	30	25%	120	100%
30. ¿En el FNA existen estándares, herramientas y técnicas para el control?	20	100%	-	0%	20	100%	35	88%	5	13%	40	100%	50	83%	10	17%	60	100%	105	88%	15	13%	120	100%
31. ¿Se hace observación (evaluación) del desempeño de los funcionarios del FNA?	20	100%	-	0%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	55	92%	5	8%	60	100%	115	96%	5	4%	120	100%
34. ¿Existe un método para la evaluación y el control del desempeño de los funcionarios del FNA?	20	100%	-	0%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	55	92%	5	8%	60	100%	115	96%	5	4%	120	100%
39. ¿Se efectúa evaluación, revisión y modificación continua de planes tácticos y operacionales en el FNA?	18	90%	2	10%	20	100%	35	88%	5	13%	40	100%	40	67%	20	33%	60	100%	93	78%	27	23%	120	100%
42. ¿En el FNA se establecen propósitos y medidas de evaluación para cada director de área o departamento?	17	85%	3	15%	20	100%	5	13%	35	88%	40	100%	55	92%	5	8%	60	100%	77	64%	43	36%	120	100%
43. ¿Existen mecanismos de autoevaluación para los directores de área o departamento del FNA?	15	75%	5	25%	20	100%	5	13%	35	88%	40	100%	5	8%	55	92%	60	100%	25	21%	95	79%	120	100%
44. ¿Se hace retroalimentación continua y periódica de trabajo y resultados de los directores de área o dpto?	20	100%	-	0%	20	100%	5	13%	35	88%	40	100%	10	17%	50	83%	60	100%	35	29%	85	71%	120	100%
45. ¿Se efectúa una evaluación del desempeño del FNA como un todo?	8	40%	12	60%	20	100%	34	85%	6	15%	40	100%	40	67%	20	33%	60	100%	82	68%	38	32%	120	100%
93. ¿En el FNA se hace comparación entre los resultados obtenidos y los objetivos deseados?	20	100%	-	0%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	20	33%	40	67%	60	100%	80	67%	40	33%	120	100%
93.1. ¿La comparación se utiliza para detectar errores y corregirlos?	20	100%	-	0%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	15	25%	45	75%	60	100%	75	63%	45	38%	120	100%

Fuente: autores.

El 75% de los funcionarios afirma que en el FNA se mantienen registros precisos, adecuados y oportunos de los hechos y actividades diarias. Este es un elemento importante que ratifica la vigencia, la pertinencia y la aplicabilidad de muchos aspectos de la Teoría de la Administración Científica. Estos postulados fueron formulados por Harrington Emerson quien propuso como principio de eficiencia "Mantener registros precisos inmediatos y adecuados" y por Henry L. Gantt que propuso técnicas para el registro de los resultados.

Según la opinión del 88% de los encuestados, en FNA sí existen estándares, herramientas y técnicas para el desarrollo del control como la cuarta función administrativa planteada por la Teoría Neoclásica de la Administración. Ejemplo de esos estándares son las metas que se fijan periódicamente para diferentes niveles jerárquicos y los parámetros existentes para la atención de afiliados y usuarios.

Se evidencia la existencia de las fases de control planteadas por la Teoría Neoclásica de la Administración. En la entidad se realiza periódicamente la evaluación del desempeño de los funcionarios con el fin de asegurar el logro de los objetivos propuestos.

De acuerdo con el 96% de los funcionarios, en el FNA se hace evaluación del desempeño. Esta se asume como proceso que hace parte del control y contempla la concertación de objetivos entre el subordinado y su jefe; el establecimiento de estándares o criterios de desempeño como tiempo, costo, calidad, cantidad, etc.; la medición del desempeño con respecto a estándares preestablecidos y la comparación de los logros obtenidos con el estándar establecido. Luego de cada evaluación periódica se concertan las acciones correctivas para que lo realizado corresponda exactamente con lo que se pretendía realizar y garantizar el logro de los objetivos propuestos en la evaluación final puesto que la evaluación periódica es acumulativa.

Solo el 4% de los empleados no reconoce que en el FNA existe un método para la evaluación y el control del desempeño de los funcionarios. Estos pertenecen al nivel operativo. Con ese resultado se deduce que en la entidad se aplica gran parte de los criterios definidos por la Teoría Neoclásica en lo relacionado con la medición y el control de resultados, sin que signifique que la gestión se desarrolla con base en esta teoría.

El 78% de los funcionarios considera que en el FNA se efectúa evaluación, revisión y modificación continua de planes tácticos y operacionales. Aunque esta es una de las características de la Teoría de la Administración por Objetivos, en el FNA no se ejecuta ningún modelo de APO.

Sin que se ejecute una labor administrativa sustentada en la APO, el 78% del personal encuestado manifiesta que en el FNA se establecen propósitos y medidas de evaluación para cada director de área o departamento.

Tal como se ha venido evidenciado, en cuanto a la existencia de mecanismos de autoevaluación para los directores de área o departamento del FNA, el 21% de los funcionarios afirma que también se aplican aspectos relacionados con la Teoría de la Administración por Objetivos.

Aunque se aprecia la aplicación aislada de varios lineamientos propios de la Administración por Objetivos, en lo referente a la retroalimentación continua y periódica de trabajo y resultados de los directores de área o departamento, el 29% de los funcionarios exhibe la precaria aplicación de este aspecto en el FNA. La retroalimentación se presenta más por el carácter sistémico de la organización, pues este proceso es uno de los parámetros de los sistemas y se materializa con el permanente intercambio de información y otros insumos entre el FNA, los afiliados, los usuarios, los proveedores y otras entidades y organizaciones tanto del sector público como del privado.

Al indagar por la evaluación del desempeño del FNA como un todo, el 68% del personal ratifica la aplicación parcial de Teoría de la Administración por Objetivos. Pues la evaluación del desempeño es la séptima etapa del "Modelo Odiorne". Asimismo, de acuerdo con los teóricos de la APO cuando se hace una aplicación incompleta y superficial del modelo, éste falla.

El hecho de que el 67% de los empleados afirme que en el FNA se hace comparación entre los resultados obtenidos y los objetivos deseados es una muestra de la aplicación de algunos elementos de varias teorías organizacionales. Una de ella es la Neoclásica que hace énfasis en los objetivos y en los resultados. Otra es la APO que se distingue por hacer énfasis en la medición y en el control de los resultados y en la retroacción de los mismos.

Una tercera teoría que se aplica en el tema de comparación de los resultados obtenidos en el FNA es la Matemática, porque gracias a la construcción y medición de indicadores de desempeño se observa lo que hace la organización y los resultados de lo que hace.

A pesar que el 63% de los colaboradores encuestados precise que se hace comparación entre los resultados obtenidos y los objetivos deseados y que ésta se utilice para detectar errores y corregirlos, no se puede afirmar que en el FNA se aplica la Teoría de Sistemas.

Lo que se puede extractar de todos estos hallazgos es que, en esencia, por su actividad y los servicios que presta, el FNA hace un especial énfasis en esta

función. Y no es para menos, pues el manejo de recursos financieros requiere rigurosidad en estrategias, herramientas, mecanismos y diferentes tipos de control.

La captación de recursos por concepto de cesantías y ahorro voluntario y la colocación de créditos educativos y de vivienda demandan una serie de requisitos, procesos, procedimientos, técnicas, equipos y personal. Estos procesos exigen parámetros claros que direccionen la entidad hacia la eficacia y la eficiencia. Además de otros requisitos de ley que son rigurosos, se deben cumplir principios de la administración pública como publicidad y transparencia, celeridad, moralidad, responsabilidad e imparcialidad.

Así que de la manera como se desarrolla esta función en el FNA se puede aprender mucho. Por ejemplo, la necesidad de mantener registros precisos, adecuados y oportunos de todas las actividades de manera permanente. Igualmente el establecimiento de estándares de desempeño y mecanismos de evaluación de muchos aspectos a través de indicadores que permitan la corrección de errores.

Esta categoría de análisis también refleja el énfasis en el enfoque mecanicista. Se observan postulados de la Teoría de la Administración Científica como el mantenimiento de registros precisos inmediatos y adecuados y las técnicas para el registro de los resultados.

En la gestión de esta función administrativa se observa un énfasis en la medición y en el control de resultados tal como lo propone la Teoría Neoclásica. Se utilizan estándares, herramientas y técnicas de control, no sólo para la evaluación del desempeño de los funcionarios.

Sin que se aplique un modelo de Administración por Objetivos, APO, se lleva a cabo una evaluación, revisión y modificación continua de planes tácticos y operacionales, se establecen propósitos y medidas de evaluación para cada director de área o departamento, hay una retroalimentación continua y periódica de su trabajo y sus resultados y se evalúa el desempeño del FNA como un todo.

No hay una aplicación clara y profunda de la Teoría de Sistemas.

2.2.11 EFICIENCIA Y EFICACIA

A raíz de que los términos de eficiencia y eficacia están estrechamente ligados a la Ciencia Administrativa y al quehacer del Administrador, se abordó esta categoría de análisis. Así que, estos conceptos se estudiarán desde el punto de vista de las Teorías Neoclásica, del Comportamiento, y del Desarrollo Organizacional.

Por ende, se entiende la eficiencia como la relación costo beneficio. Es decir el logro de los objetivos propuestos con el mínimo de recursos. La eficacia se asume

como la “medida de la consecución de los objetivos, es decir, de la capacidad para alcanzar objetivos y resultados”.

En el cuadro 16 se registran las respuestas que los funcionarios del FNA dieron a las preguntas contenidas en esta categoría de análisis.

CUADRO 16. EFICIENCIA Y EFICACIA																								
PREGUNTAS	DIRECTIVOS						INTERMEDIO						OPERATIVOS						TOTALES					
	SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		TOTAL	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
32. ¿El desempeño de los funcionarios del FNA persigue objetivos de eficiencia?	20	100%	-	0%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	45	75%	15	25%	60	100%	105	88%	15	13%	120	100%
33. ¿El desempeño de los funcionarios del FNA persigue objetivos de eficacia?	20	100%	-	0%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	50	83%	10	17%	60	100%	110	92%	10	8%	120	100%
75. ¿Considera que los funcionarios FNA deben ser eficientes para garantizar la continuidad en la institución?	20	100%	-	0%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	55	92%	5	8%	60	100%	115	96%	5	4%	120	100%
79. ¿El FNA desarrolla procesos para mejorar la eficacia?	20	100%	-	0%	20	100%	35	88%	5	13%	40	100%	50	83%	10	17%	60	100%	105	88%	15	13%	120	100%
85. ¿Para el mejoramiento de su desempeño en el FNA se hace retroalimentación permanente?	14	70%	6	30%	20	100%	25	63%	15	38%	40	100%	10	17%	50	83%	60	100%	49	41%	71	59%	120	100%

Fuente: autores.

El 88% de los funcionarios afirma que el desempeño de los empleados del FNA persigue objetivos de eficiencia.

La percepción de los funcionarios evidencia la aplicación de varias teorías organizacionales. En primera instancia de la Administración Científica en lo relacionado con los 12 principios de eficiencia que se aplican en la gestión del FNA. Igual sucede con la Teoría Burocrática que orienta el trabajo de los funcionarios del FNA a través de una organización concebida de manera racional que adecúa los medios a los fines para garantizar la máxima eficiencia posible.

Otra teoría que aplica el FNA en relación con los objetivos de eficiencia es la Estructuralista, porque define los objetivos como ideales que la organización pretende alcanzar y que se asumen como estándares para medir la eficiencia, el rendimiento y el éxito. Además, según Amitai Etzioni, se puede expresar que el FNA es un modelo de organización de eficiencia.

Aunque no se aplique tal como se concibe el modelo, en la gestión del FNA también se tiene en cuenta el concepto de eficiencia que se procura a través de la Teoría Matemática cuando la toma de decisiones se estudia desde el proceso. Porque se revisan las etapas de la toma de decisiones y la forma como se decide y no por el contenido de la decisión.

Por último, la Teoría Situacional también se aplica porque en el mundo actual la influencia de la tecnología sobre la estructura y la cultura organizacional del FNA es de muy alto impacto. Pues como se sabe, la tecnología es sinónimo de eficiencia.

El 92% de los encuestados considera que el desempeño de los funcionarios del FNA persigue objetivos de eficacia. Esto demuestra la aplicación de conceptos relacionados con este término por medio de varias teorías organizacionales entre las que se destacan las siguientes:

- La Teoría de Sistemas que entiende la eficacia organizacional como concepto que plantea la supervivencia de las organizaciones en la medida en que mantengan la negentropía.
- La Teoría Matemática que aunque no se aplique al pie de la letra, sugiere que las decisiones se estudien desde la perspectiva del problema para orientar una solución con la utilización de métodos cuantitativos a fin de que el proceso decisorio sea más racional. Este proceso se desarrolla en muchas de las decisiones que se toman en el FNA.
- La Teoría Situacional que dispone que la tecnología determina la estructura y la conducta de la organización.

- Como se esperaba, el 96% de funcionarios del FNA considera que deben ser eficientes para que se contribuya a garantizar la continuidad de la organización. Desde el punto de vista de la Teoría Neoclásica y de los reglamentos de la entidad, los empleados deben ejecutar las actividades correctas con los medios adecuados. También deben lograr objetivos que según la Teoría Estructuralista son estándares para evaluar la eficiencia. Por tanto, en pro de la continuidad de la organización y por su carácter burocrático, se exige la adecuación de los medios a los fines para garantizar la máxima eficiencia posible.

Adicionalmente, por su carácter público, el FNA debe orientar su funcionamiento con base en los postulados que rigen la función administrativa y regulan la conducta de los servidores públicos en Colombia y en especial con sujeción a los principios de eficacia, eficiencia, publicidad y transparencia, moralidad, responsabilidad e imparcialidad. En este sentido, la eficiencia se entiende como el deber de optimizar el uso de los recursos financieros, humanos y técnicos, definir una organización administrativa racional que les permita cumplir de manera adecuada las funciones y servicios a su cargo, crear sistemas adecuados de información, evaluación y control de resultados, y aprovechar las ventajas comparativas que ofrezcan otras entidades u organizaciones de carácter público o privado.

En desarrollo de este principio se deben establecer los procedimientos y etapas estrictamente necesarios para asegurar el cumplimiento de las funciones y servicios a cargo del FNA, evitar dilaciones que retarden el trámite y la culminación de las actuaciones administrativas o perjudiquen los intereses de la entidad.

Definitivamente, al igual que sucede con la necesidad de eficiencia por parte de los funcionarios para garantizar la continuidad del FNA, el 88% de los empleados asume que en la entidad se desarrollan procesos para mejorar la eficacia. No solo porque se aplican postulados de las Teorías Neoclásica, de Sistemas, Matemática y Contingencial, sino porque de acuerdo con los principios de la administración pública en Colombia, la eficacia se entiende como la determinación clara de misión, propósito y metas del FNA en donde el ciudadano es el centro de su actuación dentro de un enfoque de excelencia en la prestación de sus servicios y establecer rigurosos sistemas de control de resultados y evaluación de programas y proyectos (Colombia, Diario Oficial No. 41.377, 2 de junio de 1994, Ley 136 de 1994).

El 41% de los funcionarios cree que para el mejoramiento del desempeño del FNA se hace retroalimentación permanente, pero no intensiva como lo plantea el Desarrollo Organizacional. La retroalimentación se efectúa desde una perspectiva sistémica que la reconoce como parámetro de un sistema abierto.

En conclusión, sin temor a equivocaciones, se puede afirmar que esta categoría de análisis aglutina gran parte de la razón de ser de la ciencia administrativa y de la gestión de las organizaciones. Por consiguiente, la gran mayoría de teorías organizacionales tiene alguna relación con estos conceptos. Para el caso de la gestión del FNA en lo relacionado con los conceptos eficiencia y eficacia se aplican de manera visible las Teorías de la Administración Científica, Neoclásica, Burocracia, Estructuralista, Matemática, de Sistemas y la Situacional.

En cuanto a la ciencia administrativa es claro que el logro de la eficiencia y la eficacia es uno de sus mayores retos. Pues como se sabe, las organizaciones invierten recursos para obtener el máximo rendimiento y el logro de los objetivos propuestos.

Sin duda, el FNA ha logrado eficiencia y eficacia porque, no obstante ser una entidad pública, ha prestado sus servicios en un entorno competitivo durante 42 años. Además es evidente el crecimiento que desde su creación en 1968 hasta hoy ha mostrado.

2.2.12 RELACIÓN CON EL ENTORNO

En cuanto a la relación con el entorno, y de acuerdo con el alcance u horizonte de análisis de las teorías organizacionales, solo se acudirá a la Teoría de Sistemas y a la Teoría Situacional.

CUADRO 17. RELACIÓN CON EL ENTORNO																								
PREGUNTAS	DIRECTIVOS						INTERMEDIO						OPERATIVOS						TOTALES					
	SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		SUBTOTAL		SÍ		NO		TOTAL	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
92. ¿Considera que el FNA tiene capacidad para modificar su constitución y su estructura?	11	55%	9	45%	20	100%	35	88%	5	13%	40	100%	15	25%	45	75%	60	100%	61	51%	59	49%	120	100%
96. ¿Cree que el FNA debe adaptarse al ambiente que lo rodea para sobrevivir y crecer?	8	40%	12	60%	20	100%	30	75%	10	25%	40	100%	20	33%	40	67%	60	100%	58	48%	62	52%	120	100%
97. ¿El FNA se debe ajustar al ambiente en el que se desempeña de manera proactiva y dinámica?	20	100%	-	0%	20	100%	30	75%	10	25%	40	100%	20	33%	40	67%	60	100%	70	58%	50	42%	120	100%
98. ¿El FNA se debe ajustar a las tecnologías existentes de manera proactiva y dinámica?	20	100%	-	0%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	15	25%	45	75%	60	100%	75	63%	45	38%	120	100%
99. ¿Considera que la tecnología condiciona la estructura y el comportamiento organizacional del FNA?	6	30%	14	70%	20	100%	40	100%	-	0%	40	100%	15	25%	45	75%	60	100%	61	51%	59	49%	120	100%
100. ¿El FNA logra la máxima eficiencia de la tecnología?	12	60%	8	40%	20	100%	38	95%	2	5%	40	100%	50	83%	10	17%	60	100%	100	83%	20	17%	120	100%

Fuente: autores.

Al igual que con la concepción del FNA como sistema, existe desconocimiento de la Teoría de Sistemas de la ciencia administrativa. El 51% de los funcionarios considera que la entidad tiene capacidad para modificar su constitución y su estructura. Sin embargo, desde el punto de vista de esta teoría, el FNA se ha transformado continuamente para adaptarse a los requisitos que le ha impuesto el ambiente. Prueba de ello es la intensa actividad comercial que debió implementar hace varios años para atender la demanda creciente de crédito de vivienda y crédito educativo para hacerle frente a la competencia.

En función de las respuestas aportadas por el 48% de los empleados y de la lógica del mundo actual, el FNA debe adaptarse al ambiente para sobrevivir y crecer.

Además, dado su carácter burocrático y sistémico, y de acuerdo con lo que manifiesta Philip Selznick, el FNA es un sistema abierto adaptable y dinámico que interactúa con el ambiente externo y se adapta a él. En términos de la Teoría Situacional, se observa la evolución que el FNA ha tenido desde sus orígenes, pues la entidad ha cambiado varias veces su estructura como consecuencia de las continuas adaptaciones que ha tenido que hacer para enfrentar las circunstancias del entorno.

Ese proceso continuo de adaptabilidad se ha desarrollado de manera proactiva y dinámica. Máxime cuando el desarrollo tecnológico así lo exige. Un ejemplo de ello es la transformación que hizo en 1998 al convertirse en Empresa Industrial y Comercial del Estado para ampliar su mercado al sector privado. Esto es corroborado por el 58% del personal que considera que el FNA se debe ajustar de manera proactiva y dinámica al ambiente en el que se desempeña.

En tal sentido, al igual que el 63% de los funcionarios, hay que decir categóricamente que la tecnología condiciona de una manera considerable la estructura y el comportamiento organizacional del FNA. Hoy en día se sabe que con el desarrollo de la cibernética y de la electrónica todas las organizaciones del mundo deben prestar atención a conceptos como la automatización, las TIC's, los sistemas de información, la integración del negocio y el e-business.

Sin lugar a dudas, de acuerdo con la Teoría Situacional, las organizaciones dependen muchísimo de la tecnología para funcionar y lograr sus objetivos. Esta situación no es ajena ni extraña para el FNA. La entidad ha tenido que avanzar bastante en el manejo de TIC's. Prueba de ello es la prestación de los servicios en línea y en tiempo real a través de medios electrónicos y la afirmación por parte del 51% de los empleados que considera que la tecnología condiciona la estructura y el comportamiento organizacional.

El 83% de los funcionarios encuestados considera que el FNA logra la máxima eficiencia de la tecnología. Lo que confirma la aplicación de la Teoría Situacional en cuanto a que el Fondo utiliza de forma adecuada la tecnología para la prestación de los servicios.

Aunque haya desconocimiento de la Teoría de Sistemas de la ciencia administrativa, en la gestión del FNA se observa un enfoque sistémico que muestra la aplicación las Teorías de Sistemas y Contingencial en la relación de la entidad con su entorno.

Así que, puede concluirse que el FNA siempre ha mostrado un comportamiento contingencial. Pues las circunstancias hacen y harán que tenga que adaptarse permanentemente a las condiciones del entorno. Un claro ejemplo es el uso de las Tic's. Otro son los cambios de políticas, de objetivos y de muchos aspectos que se replantean cada vez que ingresa un nuevo gobierno o se cambian los directivos.

2.3 CARACTERIZACIÓN DEL FNA SEGÚN LOS ENFOQUES DE LA TEORÍA GENERAL DE LAS ORGANIZACIONES Y LAS CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

Una vez referenciados los hallazgos en cada una de las categorías de análisis definidas se elabora la caracterización del FNA. Se relacionan las categorías de análisis con los enfoques de la Teoría General de las Organizaciones para definir el enfoque que se aplica en cada categoría. Eso no significa que el enfoque se aplique en su totalidad.

Es preciso aclarar que de los enfoques referenciados se aplican parcialmente algunos aspectos. Esta aplicación se efectúa de manera dispersa, esporádica y sin que eso obedezca a una intención expresa de aplicar determinada teoría o enfoque, a un estilo administrativo o a un conocimiento y dominio profundo de los mismos.

En el cuadro 18 se aprecia dicha caracterización.

CUADRO 18. CARACTERIZACIÓN DEL FONDO NACIONAL DE AHORRO SEGÚN LOS ENFOQUES DE LA TEORÍA GENERAL DE LAS ORGANIZACIONES Y LAS CATEGORÍAS DE ANÁLISIS							
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	ENFOQUES APLICADOS POR CATEGORÍA DE ANÁLISIS						
	CLÁSICO	NEOCLÁSICO	ESTRUCTURALISTA	HUMANISTA	DEL COMPORTAMIENTO	SISTÉMICO	CONTINGENCIAL
Salario, incentivos, beneficios, premios y/o castigos	X		X				X
Diseño y desempeño de cargos, funciones, actividades, tareas y procedimientos	X		X	X	X	X	
Integración social y trabajo en equipo	X		X	X			X
Proceso administrativo	X	X					
Estructura organizacional	X		X		X	X	
Toma de decisiones		X	X			X	
Planeación	X	X	X		X		
Organización (como función)			X				
Dirección			X		X		
Control	X					X	
Eficiencia y eficacia		X			X		
Relación con el entorno						X	X

Fuente: compilación y adaptación de los autores a partir de los anexos presentados por Méndez Álvarez Carlos Eduardo en el texto Tecnologías y Herramientas de Gestión. Caso: grandes, medianas y pequeñas empresas en Bogotá. Bogotá: 2006. Universidad del Rosario. Primera Edición. Página 96.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Antes de presentar los postulados teóricos que se aplican y a manera de introducción de este apartado, enseguida se muestran algunas características generales de los funcionarios del FNA.

- El 51% de los funcionarios son hombres y el 49% mujeres.
- El 100% de los directivos encuestados posee título de posgrado.
- Ninguno de los funcionarios tiene un nivel académico inferior al bachillerato.
- El 50% de los funcionarios encuestados son profesionales.
- El 50% de los funcionarios encuestados lleva de 5 a 10 años de vinculación. El 38% de 10 a 20 años y el 13% más de 20 años.
- El 50% de los funcionarios ha desempeñado el mismo cargo durante un tiempo superior a 10 años, el 33% durante un tiempo menor a 5 años y el 17% entre 5 y 10 años.

3.1 CONCLUSIONES

Antes de referenciar los detalles del logro de los objetivos específicos propuestos, es preciso afirmar de manera categórica que con el trabajo desarrollado se logra la identificación, el análisis y la descripción de los postulados de la teoría general de las organizaciones que son aplicados en la gestión del Fondo Nacional de Ahorro, FNA. tal como se propuso en el objetivo general del mismo.

Con los aspectos que enseguida se abordan se logra la descripción de la naturaleza y se da cuenta de la importancia de las teorías organizacionales de la Ciencia Administrativa tal como se planteó en el primer objetivo específico. Pues se identifican los postulados de cada una de las teorías que se aplican en la gestión del Fondo Nacional de Ahorro, FNA. En consecuencia, es preciso enfatizar en lo siguiente:

- Muchos de los postulados de todas las teorías organizacionales tenidas en cuenta son aplicados en el FNA.
- La aplicación de los diferentes postulados teóricos se hace de manera dispersa y esporádica.

- La aplicación de los diferentes postulados teóricos no obedece a una intención expresa de aplicar determinada teoría o enfoque, a un estilo administrativo o a un conocimiento y dominio profundo de los mismos.
- Todas las teorías organizacionales están vigentes.
- Todas las teorías son susceptibles de aplicar según las circunstancias, el tipo de organización y el conocimiento que de ellas tengan los administradores.
- Muchos principios de las teorías organizacionales son aplicados sin saber que existen o sin conocer su fundamento lógico y científico.
- Los principios de las teorías organizacionales son tan válidos que están presentes en todas las actividades y en la gestión del FNA sin cuestionar su lógica, su pertinencia, su aplicabilidad, su origen o su misma existencia.
- El FNA es una organización predominantemente burocrática.

Además, es oportuno aclarar que para llegar a las conclusiones que aquí se presentan, previamente se hizo la identificación de los fundamentos de los diferentes enfoques y teorías organizacionales que se aplican a la gestión del Fondo Nacional de Ahorro, FNA. que se plantearon en el segundo objetivo específico formulado.

Igualmente, antes de esbozar los argumentos que sustentan la aplicación de las diferentes teorías estudiadas, y como quiera que el desarrollo del trabajo exigió una revisión continua de los enfoques considerados, con la elaboración del "CUADRO 5. RELACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA CON LAS TEORÍAS ORGANIZACIONALES" se cumple una parte el tercer objetivo específico de "Confrontar los postulados de las teorías organizacionales que se aplican en la gestión Fondo Nacional de Ahorro, FNA." La otra parte se cumple al referenciar los aspectos que se aplican de cada una de las teorías.

Por tanto, y a manera de conclusión general se puede afirmar que los postulados teóricos que más intervienen o están presentes en la gestión del FNA son principalmente de las Teorías de la Administración Científica cuyo representante más sobresaliente es Frederick Winslow Taylor, la Clásica expuesta por Henry Fayol y la Burocracia cuyo principal exponente es Max Weber.

Podría decirse que después del Enfoque Clásico y de la Teoría Burocrática, en orden de aplicación aparecen las Teorías Neoclásica, de las Relaciones Humanas, del Comportamiento, de Sistemas y Contingencial.

En unos casos muy esporádicos y sin que se conozcan tales postulados, se aplican algunos aspectos aislados de Teorías como la Administración Por Objetivos, APO, Matemática, Cibernética y Desarrollo Organizacional.

Según este análisis puede entenderse que la gestión del FNA se sustenta en un enfoque ecléctico, por cuanto muchos postulados de las diferentes Enfoques y Teorías Organizacionales son seleccionados, utilizados y aplicados de acuerdo con las necesidades y situaciones en las cuales se requieran.

Con lo afirmado en el párrafo anterior y con los detalles de los postulados de las teorías que son aplicadas en la gestión del fondo, se puede evidenciar el cumplimiento del cuarto objetivo específico.

Ahora, el quinto y último objetivo específico se logra al exponer y comentar los postulados que de cada teoría organizacional considerada que se aplican en la gestión del Fondo Nacional de Ahorro, FNA. Pues a continuación se hará una descripción de tales postulados.

De modo que en los párrafos siguientes se observa en mayor detalle lo que hasta aquí se ha afirmado. Los aportes a la gestión del al Fondo Nacional de Ahorro, FNA. por parte de las teorías organizacionales se identifican a partir del análisis de los hallazgos de la encuesta y la información captada a través de varias visitas de observación y algunas charlas con ciertos funcionarios del FNA. Por tanto, a continuación se describen los postulados de cada una de las teorías revisadas que son aplicados en la gestión del Fondo Nacional de Ahorro, FNA.

3.1.1 Teoría de la Administración Científica. En relación con esta Teoría en la que sobresalen autores como Frederick Taylor, Henry Ford, Henry L Gantt, Frank Gilberth, Lilian Gilberth, Harrington Emerson es preciso resaltar que en el FNA se identificó la aplicación de los siguientes aspectos:

- Los asuntos administrativos son tratados científicamente, pues se observa la utilización de métodos, proceso, procedimientos, técnicas y herramientas de distinta índole para el desarrollo de todas las actividades.
- Se identifican elementos de la Organización Racional del Trabajo, ORT, como división del trabajo y especialización de los trabajadores, diseño de cargos y tareas, para el desarrollo de las labores se tienen en cuenta las condiciones ambientales de trabajo como iluminación, ergonomía y otros, estandarización de métodos y de máquinas y supervisión funcional que se ejecuta según el departamento.
- El FNA persigue objetivos de productividad, intensificación y economicidad.

- La administración del FNA hace énfasis en las tareas.
- Se establece el sentido común para el desarrollo de las funciones cargo de los trabajadores.
- Se mantiene la disciplina en el desarrollo de las actividades diarias.
- Existen normas estandarizadas para las condiciones del trabajo y para las operaciones.
- A pesar que la gran mayoría de funcionarios del nivel operativo no se siente bien remunerada, el principio de eficiencia propuesto por Harrington Emerson en la Teoría de la Administración Científica que sugiere fijar la remuneración proporcional al trabajo se aplica en el FNA.
- En el FNA se aplican postulados de la Organización Racional del Trabajo, ORT, de la Administración Científica de Taylor como la "estandarización de métodos y de máquinas", la "división del trabajo y especialización del operario" y el "Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos" porque el diseño de las tareas y de los cargos de los niveles intermedio y operativo se realizó teniendo en cuenta estos principios.
- El FNA traza un plan objetivo y bien definido de acuerdo con las directrices institucionales.
- Los objetivos de eficiencia son un imperativo en el desempeño de los funcionarios del FNA. Reflejan la aplicación de los 12 principios de eficiencia de la Administración Científica.
- La Teoría de la Administración Científica tiene un "Enfoque incompleto de la organización" y refleja "Limitación del campo de aplicación" porque para el diseño de las tareas de los cargos directivos no se hizo análisis de tiempos y movimientos.
- La Teoría de la Administración Científica está vigente, se aplica y es pertinente para el FNA porque allí se mantienen registros precisos, adecuados y oportunos de los hechos y actividades diarias.
- La Teoría de la Administración Científica es "Mecanicista" y tiene un "Enfoque prescriptivo y normativo" porque para el desarrollo de las actividades a cargo de los funcionarios del FNA permanentemente se imparten instrucciones.

También se pudo establecer que:

- En el FNA no existe un programa de incentivos salariales o premios por producción tal como lo sugiere la Teoría Clásica de La Administración. Por tanto, no se aplica el principio de eficiencia de "Establecer incentivos atractivos para aumentar el rendimiento y la eficiencia" propuesto por Harrington Emerson en la Teoría de la Administración Científica.
- El concepto de Homus Económicus planteado por Frederick Taylor en la Teoría de la Administración Científica ha sido superado porque en el FNA no se concibe así a los funcionarios.
- El principio de eficiencia de la Teoría de la Administración Científica de "Establecer incentivos atractivos para aumentar el rendimiento y la eficiencia" no se aplica en el FNA.

3.1.2 Teoría Clásica de la Administración. De los postulados propuestos, principalmente, por Henry Fayol, Luther Gulick, Liddall F. Wrywick y James O. Mooney en el FNA se aplican los siguientes aspectos:

- En la estructura del FNA existen órganos de línea y órganos de staff (asesoría).
- La división del trabajo es horizontal y vertical porque existen diferentes departamentos y varios niveles de autoridad y responsabilidad claramente definidos.
- Existe unidad de mando, unidad de dirección, subordinación, centralización, jerarquía o cadena escalar, orden, equidad y estabilidad del personal.
- El FNA desarrolla funciones empresariales similares a las propuestas por Fayol como técnicas, comerciales, financieras, contables, de seguridad y administrativas.
- Mientras pocos funcionarios del nivel operativo desconocen las funciones administrativas, todos los empleados de los niveles directivo e intermedio afirman que dichas funciones son Planear, Organizar, Dirigir y Controlar.
- La gran mayoría de funcionarios identifica con claridad los departamentos o áreas existentes en el FNA sin que esto signifique que las reconocen puntualmente como las funciones empresariales que la Teoría Clásica de la Administración plantea.
- Los funcionarios de los niveles directivo e intermedio coinciden en la identificación de las áreas de Crédito, Sistemas, Cesantías y Contabilidad y Finanzas. Sin embargo, algunos funcionarios del nivel operativo no identifican el área de Sistemas.

- A pesar que la mayoría de los funcionarios del nivel operativo no lo cree así, entre las áreas que conforman el FNA hay coordinación porque ésta es indispensable para el cumplimiento de su misión, para la permanencia de la entidad y es uno de los principios que la rigen.
- En el FNA se identifica “Enfoque simplificado de la organización formal”, “Ultrarracionalismo en la concepción de la administración” y “Enfoque incompleto de la organización” porque, para el desarrollo de las funciones a su cargo, solo permite la iniciativa a los funcionarios del Directivo y Técnico. Los operarios no desarrollan su propia iniciativa en sus labores.
- En el FNA no hay espíritu de equipo. Esto se refleja en que la mitad de los funcionarios así lo reconoce.

3.1.1 Teoría de las Relaciones Humanas. Los aspectos que más se aplican de en la gestión del FNA en esta Teoría en la que se destacan Elton Mayo, Chester Barnard, Hugo Münsterberg, Ordway Tead, Mary Parker Follet y Kurt Lewin son:

- Se observa liderazgo y comunicación para el manejo del grupo social.
- De acuerdo con la situación se observan líderes autocráticos, participativos y benevolentes.
- Existen grupos informales que persiguen intereses particulares que no tienen relación con los objetivos del FNA.
- El FNA concibe a los empleados como seres sociales.
- Se nota que en el FNA se aplican conceptos como la “integración social” y el “comportamiento social de los empleados”.
- En muchas actividades y procesos del FNA “El operario no reacciona como individuo aislado, sino como grupo social”. Se evidencia la aplicación de la teoría de la cooperación desarrollada por Chester Barnard.
- El FNA...“es una estructura social adaptativa”, en la cual al interior de su estructura formal se desarrolla una estructura informal.
- En el FNA se presta “atención a las necesidades psicológicas y sociales” de los funcionarios.
- En la gestión del talento humano del FNA también se tienen en cuenta aspectos emocionales.

- El FNA da importancia al contenido de los cargos y las tareas. Existen “Factores motivacionales o intrínsecos que se relacionan con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el empleado ejecuta, los cuales están bajo control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Involucran sentimientos de crecimiento individual, reconocimiento profesional y autorrealización”.
- La organización informal se preocupa por celebrar ocasiones especiales como cumpleaños, amor y amistad, día de la madre, etc.

3.1.2 Teoría Neoclásica de la Administración. De los postulados de la Teoría Neoclásica de la Administración propuestos por Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz; Cyril O’Donnell, Michel Jucius, Willian Newman, Ralph C. Davis, Goerge Terry, Morris Hurley, Louis A. Allen, George Odiorne y John W. Humble, que se aplican en la gestión del FNA se destacan los siguientes:

- Existe un enfoque ecléctico abierto y receptivo.
- A los directivos se les exige el cumplimiento de las funciones de la administración (planear, organizar, dirigir y controlar).
- Se observan tipos de organización como lineal, funcional y línea – staff.
- Se observan niveles jerárquicos como el estratégico, el táctico y el operacional.
- Si bien, muy pocos funcionarios del nivel operativo desconocen el tema, el resto reconoce que las funciones del proceso administrativo que se ejecuta en el FNA son Planear, Organizar, Dirigir y Controlar.
- Aunque existe descentralización, la facultad de tomar decisiones se localiza en la cúpula del FNA. No se permite a los funcionarios de los niveles inferiores participar en la toma de decisiones. Sin embargo, la jerarquía o cadena escalar tiene en cuenta la responsabilidad y la delegación en ciertas decisiones relacionadas con algunos aspectos previamente definidos para cada uno de los niveles jerárquicos.
- Las metas que se fijan periódicamente para diferentes niveles jerárquicos y los parámetros existentes para la atención de afiliados y usuarios contienen estándares, herramientas y técnicas para el control como función administrativa planteada por la Teoría Neoclásica de la Administración.
- Para la gestión del Talento Humano y con el fin de “asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como

sea posible a los objetivos establecidos”, en el FNA se realiza periódicamente evaluación del desempeño de los funcionarios.

- La evaluación del desempeño como proceso que hace parte del control contempla la concertación de objetivos entre el subordinado y su jefe; el establecimiento de estándares o criterios de desempeño como tiempo, costo, calidad, cantidad, etc.; la medición del desempeño con respecto a estándares preestablecidos y la comparación de los logros obtenidos con el estándar establecido.
- Los objetivos de eficacia también son indispensables en el desempeño de los funcionarios del FNA. Reflejan la aplicación de postulados relacionados con este concepto que provienen de Teorías como la de Sistemas, la Matemática y la Contingencial.
- En función de la especialización horizontal que plantea la Teoría Neoclásica, en el FNA se realiza el establecimiento de objetivos para cada departamento o área.

3.1.3 Teoría de la Administración por Objetivos, APO. A partir de los postulados teóricos de Peter F. Drucker, John W Humble y George Odiorne se concluyen los siguientes aspectos. Antes de ello es importante resaltar que en el FNA no se aplica un modelo riguroso como el que propone la Teoría de la Administración por Objetivos, APO. Sin embargo, se identifican varios aspectos propios de dicha teoría como son:

- El apoyo del staff es permanente pero no para la ejecución de la APO propiamente dicha.
- Existen estándares claros de control pero no en función de un modelo de APO.
- Se establecen medidas de desempeño y delineamiento de los objetivos organizacionales por alcanzar sin que la gestión se desarrolle de acuerdo con la APO.
- Para la gestión del Talento Humano y con el fin de “asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos”, en el FNA se realiza periódicamente evaluación del desempeño de los funcionarios.
- La evaluación del desempeño como proceso que hace parte del control contempla la concertación de objetivos entre el subordinado y su jefe; el establecimiento de estándares o criterios de desempeño como tiempo, costo, calidad, cantidad, etc.; la medición del desempeño con respecto a estándares

preestablecidos y la comparación de los logros obtenidos con el estándar establecido.

- La planeación que se efectúa en el FNA es de largo, mediano y corto plazo.
- Existen debilidades en el proceso de definición de objetivos organizacionales, departamentales y operacionales y en la elaboración de planes estratégicos y tácticos.
- Algunos funcionarios de los niveles intermedio y operativo manifiestan que no cuentan con el apoyo del Presidente y de los directores de su departamento o área para el logro de los objetivos.
- En función de la especialización horizontal que plantea la Teoría Neoclásica, en el FNA se realiza el establecimiento de objetivos para cada departamento o área.
- Existe interrelación entre los objetivos de los diferentes departamentos o áreas del FNA.
- En el FNA se efectúa evaluación, revisión y modificación continua de planes tácticos y operacionales.
- La alta dirección del FNA participa activamente en los procesos de planeación.
- La estructura del FNA está diseñada en función de los objetivos organizacionales y se ha venido adecuando de acuerdo con las circunstancias del entorno de una manera circunstancial y no como parte del proceso de la APO.
- En el FNA se establecen propósitos y medidas de evaluación, autoevaluación y retroalimentación continua y periódica de trabajo y resultados de cada director de área o departamento.
- La retroalimentación continua y periódica de trabajo y resultados de los directores de áreas o departamentos se presenta más por el carácter sistémico de la organización, que efectúa un permanente intercambio de información y otros insumos con afiliados, usuarios, proveedores y otras entidades y organizaciones tanto del sector público como del privado.
- Aunque los funcionarios manifiesten lo contrario, el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial y la Presidencia de la República efectúan evaluación del desempeño al FNA.

- La no identificación de objetivos comunes para todo el grupo social del FNA por parte de una mayoría no muy extensa de funcionarios pueden obedecer a inconformidad, baja motivación o a un precario sentido de pertenencia a la organización por parte de varios de los encuestados.
- En el FNA no se ejecuta de manera clara y precisa la Administración por Objetivos.
- Sin que sea un proceso riguroso en términos de la APO, el FNA ejecuta Planeación Estratégica.

3.1.4 Teoría Burocrática. De la aplicación de la Teoría Burocrática en el FNA hay mucho que comentar, pues muchos postulados formulados por Max Weber, Robert Merton, Philip Selznick, Alvin W. Gouldner y Richard H. Hall se aplican en esta entidad. Enseguida se registran aquellos que más se aplican:

- Las normas y los reglamentos existentes tienen carácter legal.
- Las comunicaciones entre funcionarios, áreas, usuarios y otras organizaciones tienen carácter formal y se hacen de manera impersonal.
- Se distinguen diferentes niveles jerárquicos y de autoridad.
- Los procedimientos y las rutinas de trabajo se encuentran estandarizados.
- Se observa especialización de la administración y profesionalización de los funcionarios del FNA.
- Los cargos y la operación están definidos con precisión y se observa racionalismo excesivo.
- En algunas ocasiones se presentan dificultades en la atención a los clientes y conflictos con el público.
- Los objetivos de eficiencia son un imperativo en el desempeño de los funcionarios del FNA.
- Como unidad social intencionalmente construida y reconstruida, el FNA persigue el logro de objetivos específicos que deben ser comunes a todos los funcionarios.
- En atención a Richard H. Hall, en el FNA se presentan varias dimensiones de burocratización.

- Las áreas existentes en el FNA están formalmente establecidas y representadas en el diagrama oficial de la entidad.
- Los manuales de funciones, procesos y procedimientos del FNA son conocidos y aplicados por todos los directivos y funcionarios del nivel técnico y por una gran mayoría de los operarios, pues una pequeña parte de éstos aduce el desconocimiento.
- Para la toma de decisiones existen formalidades que son acatadas de manera mayoritaria por los funcionarios del FNA pues es importante hacerlo así para el desarrollo de las actividades misionales.
- El FNA opera en una sociedad "Legal, Racional o Burocrática en donde predominan las normas impersonales y la racionalidad en la selección de los medios y los fines".
- Por ser una Empresa Industrial y Comercial del Estado, de carácter financiero del orden nacional y por su carácter burocrático, el FNA cuenta con planes debidamente formalizados.
- En el FNA se realiza una "continua evaluación, revisión y modificación de los planes" para el "Perfeccionamiento de la planeación".
- La comunicación entre funcionarios o áreas del FNA no es eficiente.
- En el FNA no se evita el nepotismo porque la "Selección y promoción basadas en la competencia técnica" se lleva a cabo solamente en algunos casos y porque las oportunidades de ingreso y ascenso no se fundamentan en la "Competencia técnica y meritocracia" ni en la "equidad de las normas burocráticas, siempre basadas en estándares universales de justicia y tratamiento igualitario".
- Por su carácter público y su forma burocrática de organización, en el FNA hay completa previsión del funcionamiento de la entidad..."todos los empleados deberán comportarse de acuerdo con las normas y reglamentos de la organización" y se debe..."prever anticipadamente todas las ocurrencias y transformar en rutina su ejecución"...
- El hecho de que no todos los funcionarios reconozcan la racionalidad en la operación puede obedecer a que el FNA no está burocratizado en un alto grado.
- La forma como está organizado el FNA no permite rapidez en la toma de decisiones. Sin embargo, garantiza la continuidad de la organización, reduce la

fricción entre las personas, facilita la coherencia en el desarrollo de las actividades y garantiza la confiabilidad en la organización.

- Las normas y los reglamentos permiten una interpretación unívoca en el quehacer de los funcionarios del FNA.
- En el FNA "Las personas cumplen reglas porque los fines establecidos por la organización son valorados y cada cual debe hacer su parte para que el objetivo global sea alcanzado", hay "Precisión en la definición del cargo y en la operación", "Uniformidad de rutinas y procedimientos" y "Constancia".
- La uniformidad de rutinas y procedimientos ocasiona algunas de las disfunciones de la burocracia descritas por Robert Merton, como el apego a los reglamentos, el exceso de formalismo y la súper conformidad con tales rutinas y procedimientos.
- Se evidencia una completa previsión del funcionamiento de la entidad. Existe racionalidad, cargos y operaciones definidas de manera precisa, univocidad de interpretación garantizada por la reglamentación específica y escrita, uniformidad de rutinas y procedimientos, se asegura la cooperación entre gran número de funcionarios, estos cumplen reglas y cada cual debe hacer su parte para que el objetivo global sea alcanzado.
- Se presenta subordinación de los funcionarios más nuevos a los más antiguos en cierto grado.
- El hecho de que el FNA ofrezca beneficios a las personas que la conforman refleja cierto grado de burocratización.
- Los funcionarios del FNA aprenden y aplican las normas que regulan su accionar.
- En el FNA existe Buropatía. Los funcionarios del FNA se apegan a los reglamentos..."cada empleado respeta religiosamente la rutina y los reglamentos, se resiste a los cambios, insiste en sus derechos y, sobre todo, se hace apático e indiferente al cambio".
- Como consecuencia del apego a rutinas y procedimientos, otra disfunción de la burocracia identificada por la mayoría de funcionarios del FNA es el exceso de formalismo y de papeleo (tramitología).
- Los funcionarios del FNA demuestran conformidad extrema con las rutinas y los procedimientos.

- La exhibición de símbolos de autoridad por parte de algunos funcionarios es un control normativo que se presenta en el FNA sin que la entidad sea una organización voluntaria.
- Los objetivos de eficiencia son un imperativo en el desempeño de los funcionarios del FNA. Reflejan la aplicación de postulados relacionados con este concepto que provienen de Teorías como los 12 principios de eficiencia de la Administración Científica, la Teoría Burocrática, la Estructuralista, la Matemática y la Contingencial.
- Los objetivos de eficacia también son indispensables en el desempeño de los funcionarios del FNA. Reflejan la aplicación de postulados relacionados con este concepto que provienen de Teorías como la de Sistemas, la Matemática y la Contingencial.

3.1.5 Teoría Estructuralista de la Administración. De los postulados teóricos formulados por Amitai Etzioni, Peter Blau, Richard Scott y Charles Perrow los aspectos que se aplican en la gestión del FNA son:

- En el FNA se hace énfasis en la estructura organizacional, en las personas y en el ambiente.
- El análisis que se puede hacer del FNA se aborda desde un enfoque múltiple y globalizante
- El FNA se interrelaciona con otras organizaciones y con el medio ambiente externo.
- Los objetivos de eficiencia son un imperativo en el desempeño de los funcionarios del FNA.
- Independientemente de la respuesta de los funcionarios del FNA, el FNA se enfoca como un todo compuesto de varias partes interdependientes.
- En el FNA permanentemente se presentan dilemas relacionados con el orden que debe haber en la organización y la libertad de los funcionarios.
- En el FNA permanentemente se presentan conflictos entre la autoridad del especialista y la autoridad administrativa y entre la autoridad de línea y el staff.
- La interdependencia de las partes que lo conforman, la interacción del FNA con otras organizaciones y su carácter social hacen que se presenten conflictos,

dilemas, tensiones y antagonismos que involucran aspectos positivos y negativos que propician innovación y cambios.

- Tal como lo explica el “enfoque múltiple y globalizante”, dentro de la organización formal del FNA se desarrolla una estructura informal.
- En el FNA no existen recompensas salariales y materiales ni recompensas sociales y simbólicas.
- No existe un control “Material” a través de la entrega de bienes o servicios como recompensas.
- En el FNA se identifican algunas características de organización coercitiva y de organización normativa.
- En el FNA no se “utiliza como motivación los beneficios y las ventajas” ni existe “la autoexpresión” como motivación.
- Aunque la mayoría de funcionarios manifieste que en el FNA no existen políticas de motivación para el personal, sin que se mida el clima organizacional, se percibe un ambiente de trabajo agradable. Esto sumado a la exhibición de símbolos de autoridad, a la utilización de beneficios, ventajas o incentivos económicos y al ejercicio de la autoridad y el poder revela la existencia de políticas de motivación para los empleados del FNA.
- Objetivos de eficiencia y eficacia son indispensables y son un imperativo en el desempeño de los funcionarios del FNA.

3.1.6 Teoría del Comportamiento. Los elementos que se aplican de la Teoría del Comportamiento dentro de la que se destacan autores como Douglas McGregor, Herbert Alexander Simon, Chester Barnard, Chris Argyris, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Rensis Likert, William Ouchi, Paul R. Lawrence, Jay W Lorsch son:

- En el FNA se hace énfasis en las personas y se identifican líderes autoritarios – coercitivos, autoritarios – benevolentes, consultivo y participativos.
- El FNA es consciente de la existencia de una jerarquía de las necesidades humanas.
- De acuerdo con la “Teoría Y” los funcionarios del FNA...“tienen motivación potencial de desarrollo, patrones de conducta adecuados y capacidad para asumir responsabilidades”. Por tal razón aprenden y aceptan las normas para asumir las responsabilidades asignadas.

- Algunos directivos manifiestan que varios funcionarios de los niveles intermedio y operativo se comportan de acuerdo con la "Teoría X", pues son indolentes y perezosos, les falta ambición, se resisten a los cambios, son dependientes, no tienen autocontrol y autodisciplina y demuestran poco o nulo sentido de pertenencia hacia el FNA.
- Se presentan conflictos entre los objetivos del FNA y los objetivos de cada empleado.
- Para garantizar la eficiencia y la continuidad de la organización, los funcionarios del FNA deben ejecutar las actividades correctas con los medios adecuados. De forma que cuente con los procedimientos y etapas estrictamente necesarios para asegurar el cumplimiento de las funciones y los servicios que se prestan y evitar dilaciones que retarden el trámite y la culminación de las actuaciones administrativas o perjudiquen los intereses de la entidad.
- Para el FNA la eficiencia se entiende como el deber de optimizar el uso de los recursos financieros, humanos y técnicos, definir una organización administrativa racional que le permita cumplir de manera adecuada las funciones y servicios a su cargo, crear sistemas adecuados de información, evaluación y control de resultados y aprovechar las ventajas comparativas que ofrezcan otras entidades u organizaciones de carácter público o privado.
- Por su carácter público, las actuaciones del FNA deben sujetarse en los postulados que rigen la función administrativa y regulan la conducta de los servidores públicos en Colombia como son los principios de eficacia, eficiencia, publicidad y transparencia, moralidad, responsabilidad e imparcialidad.
- La gerencia del FNA integra de manera acertada los objetivos organizacionales y los individuales, puesto que soluciona los conflictos con el mínimo de perjuicios para las partes y la mínima frustración para los trabajadores.
- El comportamiento de los funcionarios del FNA es fundamental para analizar la organización. Cada persona participa de forma racional y consciente, escogiendo y tomando decisiones individuales al respecto de alternativas racionales de proceder.

3.1.7 Teoría del Desarrollo Organizacional. La Teoría del Desarrollo Organizacional no se aplica en el FNA. Se aplican de manera aislada algunas de las propuestas formuladas por autores como R. R. Blake, J. S. Mouton, Leland Bradford, Paul R. Lawrence, Jay W Lorsch, Richard Beckhard, Frederick Herzberg, Warren G. Bennis y Edgar Shein. Sin pretender que se haya implementado el

modelo propuesto por el D.O. A continuación se presenta la información obtenida acerca del uso de algunas técnicas de las ciencias del comportamiento:

- El desarrollo de equipos como elemento base de los modelos que propone el D.O. no se presenta en el FNA.
- Tal vez sin pretenderlo, las técnicas de las ciencias del comportamiento que se utilizan en el FNA sirven para enfrentar los cambios del entorno, mejorar las relaciones sociales al interior de la entidad y buscar soluciones óptimas a los problemas que se presentan.
- Algunos de los procesos que desarrolla el FNA para mejorar la eficacia son la determinación clara de misión, propósito y metas, en donde el ciudadano es el centro de su actuación, dentro de un enfoque de excelencia en la prestación de sus servicios. Para ello ha establecido rigurosos sistemas de control de resultados y evaluación de programas y proyectos.
- El FNA utiliza la habilidad de los funcionarios para enfrentar los cambios del entorno y para mejorar las relaciones internas. Poco las utiliza para incrementar la capacidad de solucionar problemas.
- En el FNA se presenta..."desequilibrio entre el derecho de decidir (que es la autoridad) y el poder de realizar (que es la habilidad y la especialización)".
- De acuerdo con la Teoría de Sistemas, el FNA..."utiliza únicamente los conocimientos y las habilidades de las personas que le son importantes".
- Para solucionar problemas y/o mejorar procesos y procedimientos, el FNA usa técnicas como las reuniones de confrontación, las consultorías, el desarrollo de equipos y la retroalimentación de datos (información).
- Sin que exista un programa de Desarrollo Organizacional en proceso, las reuniones de confrontación, las consultorías, las actividades de desarrollo de equipos y la retroalimentación de datos (información) mejoran la eficacia de los funcionarios y del FNA y mejoran las relaciones de trabajo, pero no mejoran el funcionamiento del grupo social.
- Independientemente de la respuesta de los funcionarios del FNA, y en atención a las Teorías de Sistemas y Estructuralista, el FNA se enfoca como un todo compuesto de varias partes interdependientes.
- El énfasis que hacen los directivos en la solución de problemas refleja la aplicación tal vez inconsciente de varios postulados de la Teoría del Desarrollo Organizacional.

- Para el mejoramiento del desempeño del FNA se hace retroalimentación permanente pero no intensiva como lo plantea el Desarrollo Organizacional.
- En el FNA no se desarrolla un proceso de cambio organizacional planeado tal como lo sugiere la Teoría del Desarrollo Organizacional.
- En el FNA las actividades se asumen y se desarrollan dependiendo de los cambios y de la situación.

3.1.8 Teoría Matemática de la Administración. Si bien no se aplica al pie de la letra, en la gestión del FNA se acude a varios de los postulados de la Teoría Matemática de la Administración de autores como Herbert A. Simon, Von Neumann, Morgenstern, Wald, Savage, H. Raiffa, R. Schlaifer y Howar, dentro de los que se destacan los siguientes:

- Los objetivos de eficiencia y eficacia son indispensables y son un imperativo en el desempeño de los funcionarios del FNA.
- La toma de decisiones se efectúa de acuerdo con procesos pre-establecidos.
- En el día a día de la organización existen muchas decisiones que son programables y que exigen el uso de técnicas como el análisis matemático; el procesamiento electrónico de datos; el análisis de sistemas y la simulación por computadora.
- El FNA es principalmente una organización lineal y funcional.
- Con la estructura y con los servicios que presta, tanto de forma presencial como virtual a través de la página www.fna.gov.co en el FNA el proceso de toma de decisiones se orienta a la solución de los problemas. Ese proceso es permanente y para su eficacia se utilizan métodos cuantitativos.
- No se entrena al personal para la toma de decisiones no programables. Este tipo de decisiones está a cargo de los directivos que en muchas ocasiones están entrenados para ello más que todo por sus conocimientos y su formación profesional.
- Hay entrenamiento para funcionarios del nivel técnico que deben tomar decisiones con base en soluciones contenidas en ecuaciones matemáticas que simulan situaciones reales para la aprobación y la amortización de créditos de las diferentes líneas existentes en el FNA, bajo un enfoque cuantitativo, determinístico y lógico.

- En el FNA se utilizan varios software para facilitar el proceso de toma de decisiones, en especial para la atención a los afiliados y usuarios en general, la simulación de créditos, la evaluación de solicitudes de crédito y la gestión de áreas como contabilidad, tesorería y mercadeo.

3.1.9 Teoría Cibernética. Para el caso de la Teoría Cibernética en la que se destacan teóricos como Norbert Wiener, Johann Von Numann, Claude E. Shannon sobresale lo siguiente:

- Se asume el FNA como un sistema que contiene varios subsistemas de comunicación, cada uno formado por seis componentes que son Fuente; Transmisor; Canal; Receptor; Destino y Ruido.
- En el FNA se desarrollan procesos de automatización y se utilizan las TIC's y los sistemas de información que son subsistemas de la entidad que se asume como un sistema.

3.1.10 Teoría de Sistemas. En esta teoría se destacan autores como Ludwig Von Bertalanffy, Katz Y Kahn, Norbert Wiener, Leo Szilar y H. Nyquist, Claude E. Shannon y Warren Weaver, Johann Von Numann, Oskar Morgenstern, W. Edwards Deming Y J.M.Juran y los postulados que se aplican en el FNA son los siguientes:

- Los objetivos de eficacia también son indispensables en el desempeño de los funcionarios del FNA.
- La retroalimentación continua y periódica de trabajo y resultados de los directores de áreas o departamentos se presenta más por el carácter sistémico de la organización, que efectúa un permanente intercambio de información y otros insumos con afiliados, usuarios, proveedores, otras entidades y organizaciones tanto del sector público como del privado.
- El FNA..."es un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes que forman un todo organizado para alcanzar un objetivo". Razón por la que necesariamente debe existir como mínimo un objetivo común para todos los miembros del grupo social del FNA.
- Para el mejoramiento del desempeño del FNA la retroalimentación que se hace se asume como parte de un proceso permanente de sistema abierto.
- La gran mayoría de funcionarios del nivel operativo no concibe la entidad como un todo.

- La gestión del FNA como un sistema abierto produce un efecto sinérgico tal como lo define la Teoría de Sistemas.
- El FNA reconoce la necesidad de adaptarse permanentemente a las condiciones del mundo.
- El FNA es un sistema abierto adaptable y dinámico que interactúa con el ambiente externo y ha desarrollado la capacidad para modificar su constitución y adaptarse a él.
- El FNA se ha transformado continuamente para adaptarse a los requisitos que le ha impuesto el ambiente. Prueba de ello es la intensa actividad comercial que debió implementar hace varios años para atender la demanda creciente de crédito de vivienda y educativo y para hacerle frente a la competencia.
- La misión y la visión del FNA exigen que se haga énfasis en la medición, el control de los resultados y la retroacción de los mismos a través de una permanente comparación entre los resultados obtenidos y los objetivos deseados.
- Para la medición del desempeño y de los resultados obtenidos en el FNA se utilizan indicadores cuantitativos y cualitativos que permiten la detección de errores y la formulación de estrategias para corregir.
- Independientemente de la respuesta de los funcionarios del FNA, y en atención a la Teoría de Sistemas, el FNA se enfoca como un todo compuesto de varias partes interdependientes.

3.1.11 Teoría Situacional de la Administración. Con base en los postulados de Alfred Chandler, Burns, Stalker, Lawrence, Lorsch, Joan Woodward, a continuación se describen los aspectos más sobresalientes de la Teoría Contingencial que se aplican en la gestión del FNA:

- El FNA reconoce la necesidad de adaptarse permanentemente a las condiciones del mundo.
- En el FNA se organizan equipos para enfrentar la incertidumbre y las circunstancias de acuerdo con cada situación no prevista que se presente.
- Los objetivos de eficiencia son un imperativo en el desempeño de los funcionarios del FNA.
- Los objetivos de eficacia también son indispensables en el desempeño de los funcionarios del FNA.

- Existe interrelación entre los objetivos de los diferentes departamentos o áreas del FNA. Dicha interrelación se da más bien por la gestión con cierto enfoque Contingencial.
- El salario permite a los funcionarios del FNA satisfacer sus necesidades.
- Los funcionarios del FNA creen que si ganaran más dinero se mejora el desempeño, el compañerismo, las relaciones laborales y la dedicación al trabajo.
- El FNA ha cambiado varias veces su estructura como consecuencia de las continuas adaptaciones que ha tenido que hacer para enfrentar las circunstancias del entorno.
- La tecnología condiciona de una manera considerable la estructura, el comportamiento organizacional, el funcionamiento y el logro de los objetivos del FNA. Por esa razón ha tenido que avanzar bastante en el manejo de las TIC's. para la prestación de los servicios en línea y en tiempo real a través de medios electrónicos.
- El FNA logra la máxima eficiencia de la tecnología para cumplir su objeto social.

3.2 RECOMENDACIONES

A efecto de contribuir positivamente a la gestión del FNA se presentan las siguientes recomendaciones:

- Profundizar en la cantidad y el alcance de los beneficios existentes para los funcionarios de manera que se valore su aporte al logro de los objetivos propuestos. Esto podría aprovecharse como fortaleza para la gestión del talento humano.
- Profundizar en el conocimiento de las expectativas y de la motivación del personal del FNA para mejorar la gestión del Talento Humano.
- Como objeto de una futura investigación, sería interesante medir su clima organizacional y describir su cultura organizacional. Esto aportaría información pertinente y valiosa para la gestión de la entidad en pro de la eficiencia y del logro de los objetivos propuestos. Sobre todo para apoyar la materialización de su misión frente la solución de necesidades de vivienda para los colombianos.
- Sería importante conocer la dimensión de la organización informal existente en el FNA.

- Proponer y ejecutar un estudio que tenga como objetivo describir la cultura organizacional del FNA para identificar hábitos, creencias, valores, tradiciones, interacciones y las relaciones sociales existentes y contribuir al mejoramiento del desempeño de la organización y a la realización del grupo social que la conforma.
- Revisar las expresiones de inconformidad, baja motivación y de sentido de pertenencia de los funcionarios hacia la organización para identificar sus causas y atacarlas en pro de una mejor gestión del Talento Humano y de la organización en general.
- Establecer los conflictos que se generan por la incompatibilidad de los objetivos del FNA y los de los empleados para diseñar y ejecutar estrategias que permitan la integración los objetivos de la organización con los objetivos de los funcionarios.
- Revisar las políticas y la ejecución de actividades tendientes a socializar las normas que regulan el desempeño de cargos, funciones y tareas en los diferentes niveles del FNA.
- Diseñar y ejecutar un programa de actualización de funcionarios en normas e información general del FNA.
- Detectar las causas de la ineficiencia de la comunicación y atacarlas.
- Socializar las políticas de motivación y de bienestar del Talento Humano.

BIBLIOGRAFÍA

BERTALANFFY, Ludwig Von. Teoría General de Sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones México: 1986. Fondo de Cultura Económica. Traducción de Juan Almela.

BERTALANFFY, Ludwig Von. Teoría General de Sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones. México: 2001. Fondo de Cultura Económica. Traducción de Juan Almela.

BIBLIOTECA PRÁCTICA DE CONSULTA DE NUEVO MILENIO. Psicología educación ciencia y urbanismo. Zamora.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá 2004. McGraw Hill. Séptima Edición.

DRUCKER, Peter Ferdinand. The Practice of Management, Nueva York, HARper y Brow, 1954.

EL MANUAL MODERNO. MANUAL DE ESTILO DE PUBLICACIONES DE LA AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION (adaptado para el español por Editorial el Manual Moderno. México. 2002. Segunda Edición.

ETKIN, Jorge Ricardo. Gestión de la Complejidad de la Organizaciones. 2003. Editorial Oxford.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Documentación. Presentación de Tesis, Trabajos de Grado y otros Trabajos de Investigación. Quinta actualización. Bogotá D.C. 2004. NTC 1486.

JANY, José Nicolás. Investigación integral de mercados. Bogotá: 2002. Mc Graw Hill.

KOONTZ, Harold y ODONNEL Cyril. Principios de Administración: un análisis de las funciones administrativas. Sao Paulo. Livraria Pioneira Editora. 1976.

LADRÓN DE GUEVARA, Laureano. Metodología de la investigación científica. Universidad Santo Tomas. Bogotá: 1978.

LEPORE DOMÉNICO Y COHEN ODE. Deming y Goldratt. La Teoría de Restricciones y el Sistema de Conocimiento Profundo. Medellín – Colombia. 2002. Ediciones Piénsalo Ltda. Traducción de Andrés Hurtado y Alejandro Fernández.

LIBRERÍA EL ATENEO. Principios de la Administración Científica. Buenos Aires: 1973. Quinta edición.

LIBRERÍA EL ATENEO. Principios de la Administración Científica. Buenos Aires: 1994. Decimosexta edición.

LIBRERÍA EL ATENEO. Administración Industrial General. Buenos Aires: 1973. Quinta edición.

LIBRERÍA EL ATENEO. Administración Industrial General. Buenos Aires: 1994. Decimosexta edición.

MARTÍNEZ BENCARDINO, Ciro. Estadística, apuntes y 600 problemas resueltos. Ecoe. Bogotá: 1984.

MAYO, George Elton. Problemas Sociales de la Civilización Industrial. Ediciones Nueva Visión SAIC. Buenos Aires (Ar.) 1997.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo, Tecnologías y Herramientas de Gestión. Caso: grandes, medianas y pequeñas empresas en Bogotá. Bogotá: 2006. Universidad del Rosario. Primera Edición.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo, Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Bogotá: 2006. Limusa. Cuarta Edición.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo, Transformación cultural en las Organizaciones. Un Modelo para la Gestión del Cambio. Bogotá: 2006. Limusa. Primera Edición.

MUÑOZ, Alberto. Haga rentable su negocio. Intermedio. Bogotá: 2002.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Congreso de la República. Ley 136 de 1994. Diario Oficial No. 41.377, del 2 de junio de 1994.

RESTREPO PUERTA, Luis Fernando y RIVERA RODRÍGUEZ, Hugo Alberto. Análisis Estructural de Sectores Estratégicos. Segunda Edición. 2008. Universidad del Rosario.

SALINAS GÓMEZ, Orlando. Objeto y método en la ciencia de la empresa. Medellín. 2001. Memorias de ASCOLFA. Impresor Lina María.

VÉLEZ BEDOYA, Ángel Rodrigo. Los Clásicos de la Gerencia. Bogotá. Universidad del Rosario. 2007. Editorial Universidad del Rosario. Primera edición.

WEBER, Max. Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva I. Bogotá: 1997. Segunda edición Fondo de Cultura Económica. Primera reimpresión colombiana.

ZAPATA DOMÍNGUEZ, Álvaro. El Saber Administrativo y su método de estudio Una perspectiva fenomenológica. Medellín. 2001. Memorias de ASCOLFA. Impresor Lina María.

www.uptc.edu.co

www.fna.gov.co

www.uptc.edu.co

ANEXOS

ANEXO 1. TEMAS DE OBSERVACIÓN

TEMAS DE OBSERVACIÓN				
TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA				
PREGUNTA	OBSERVACIÓN	D	M	O
¿Los asuntos administrativos son tratados empíricamente o científicamente?				
¿Considera que existe una organización racional del trabajo?				
¿Existe división del trabajo?				
¿Existe especialización de los trabajadores?				
¿Se ha hecho diseño de cargos y tareas (funciones)?				
¿Para el desarrollo de las labores a cargos se tienen en cuenta las condiciones ambientales de trabajo?				
¿Existe supervisión? ¿La supervisión que se ejecuta es funciona (según el departamento)?				
¿El FNA persigue objetivos de Productividad?				
¿El FNA persigue objetivos de Intensificación?				
¿El FNA persigue objetivos de Economicidad?				
¿La administración del FNA hace énfasis en las tareas?				
¿Se establece el sentido común para el desarrollo de las funciones a su cargo?				
¿Se mantiene la disciplina en el desarrollo de las actividades diarias?				
¿Existen normas estandarizadas para las condiciones del trabajo?				
¿Existen normas estandarizadas para las operaciones?				
TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN				
¿La administración del FNA hace énfasis en la estructura?				
¿Existen órganos de línea?				
¿Existen órganos de staff (asesoría)?				
¿La división del trabajo es horizontal (departamentalización)?				
¿La división del trabajo es vertical (niveles de autoridad)?				
¿Se observan niveles de autoridad y responsabilidad claramente definidos?				
¿Existe unidad de mando?				

PREGUNTA	OBSERVACIÓN	D	M	O
¿Existe unidad de dirección?				
¿Existe subordinación?				
¿Existe centralización?				
¿Existe jerarquía o cadena escalar?				
¿Existe orden?				
¿Existe equidad?				
¿Existe estabilidad del personal?				
¿En la estructura del FNA se distinguen funciones técnicas, comerciales, financieras, contables, de seguridad y administrativas?				
TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS				
¿Se observa liderazgo y comunicación para el manejo del grupo?				
¿Cuáles estilos de liderazgo se observan en el FNA? ¿Autocrático? ¿Participativo? ¿Benevolente?				
¿Existen grupos que persiguen intereses particulares que no tienen relación con los objetivos del FNA?				
¿Acostumbran a celebrar ocasiones especiales? Cumpleaños, Amor y Amistad, Día de la Madre, Día del Padre, otros. ¿Cuáles?		X	X	X
TEORÍA NEOCLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN				
¿En el FNA se hace énfasis en la aplicación del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar)?		X	X	
¿Existe un enfoque ecléctico abierto y receptivo?				
¿Cómo es el manejo del dilema entre centralización y descentralización?				
¿A los directivos se les exige el cumplimiento de las funciones de la administración?				
¿Se observan diferentes tipos de organización como lineal, funcional y línea – staff?				
¿Existen departamentos? Por funciones, por productos o servicios, por localización geográfica, por clientela, por fases de procesos, por proyectos, por ajuste funcional.				
¿Cuáles funciones administrativas se observan en el FNA? Planear, Organizar, Dirigir y Controlar.				
¿Se observan diferentes niveles jerárquicos? Estratégico, Táctico y Operacional.				

PREGUNTA	OBSERVACIÓN	D	M	O
ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS				
¿Se cuenta con apoyo del staff?				
¿El apoyo del staff es permanente?				
¿Existen estándares claros de control?				
¿Se establecen medidas de desempeño y delineamiento de los objetivos organizacionales por alcanzar?				
TEORÍA DE LA BUROCRACIA				
¿En el FNA se hace énfasis en la estructura organizacional?				
¿Las normas y los reglamentos existentes tienen carácter legal?				
¿Las comunicaciones entre funcionarios, áreas, usuarios y otras organizaciones tienen carácter formal?				
¿La estructura organizacional del FNA tiene carácter racional?				
¿Se evidencia división del trabajo?				
¿La formalidad en las comunicaciones hace que se presente impersonalidad de las relaciones entre los funcionarios?				
¿Se distinguen diferentes niveles jerárquicos y de autoridad?				
¿Los procedimientos y las rutinas de trabajo se encuentran estandarizados?				
¿Se observa especialización de la administración?				
¿Se observa profesionalización de los funcionarios del FNA?				
¿Existe un manual de funciones?		X	X	X
¿Existe un manual de procesos y procedimientos? ¿Dicho manual es aplicado?		X	X	X
VENTAJAS				
¿Los cargos y la operación están definidos con precisión?				
DISFUNCIONES				
¿Se presenta jerarquización de las relaciones de los funcionarios?				
¿Existe exhibición de símbolos de autoridad?		X	X	X
¿En algunas ocasiones se presentan dificultades en la atención a los clientes y conflictos con el público?				
¿Se observa racionalismo excesivo?				

PREGUNTA	OBSERVACIÓN	D	M	O
TEORÍA ESTRUCTURALISTA DE LA ADMINISTRACIÓN				
¿En el FNA se hace énfasis en la estructura organizacional, en las personas y en el ambiente?				
¿El análisis que Usted puede hacer del FNA se aborda con un enfoque múltiple y globalizante?				
¿El FNA se interrelaciona con otras organizaciones y con el medio ambiente externo?				
TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN				
¿En el FNA se hace énfasis en las personas?				
¿En el FNA se identifican distintos tipos de liderazgo?				
- Autoritario coercitivo				
- Autoritario benevolente				
- Consultivo				
- Participativo				
¿El FNA es consciente de la existencia de una jerarquía de las necesidades humanas?				
- Necesidades Fisiológicas				
- Necesidades de seguridad				
- Necesidades sociales				
- Necesidades de autoestima				
- Necesidades de autorrealización				
TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL				
¿Para la solución de problemas o el mejoramiento de los procesos y procedimientos en el FNA se realizan actividades de consultoría?				
¿Para la solución de problemas o el mejoramiento de los procesos y procedimientos en el FNA se realizan actividades de desarrollo de equipos?		X	X	X
¿Para la solución de problemas o el mejoramiento de los procesos y procedimientos en el FNA se realizan reuniones de confrontación?		X	X	X
¿Considera que la consultoría, el desarrollo de equipos, las reuniones de confrontación y la retroalimentación de datos permiten la mejora de la eficacia de los funcionarios y del FNA?		X	X	X

PREGUNTA	OBSERVACIÓN	D	M	O
¿Considera que la consultoría, el desarrollo de equipos, las reuniones de confrontación y la retroalimentación de datos contribuyen al mejoramiento de las relaciones de trabajo entre los funcionarios y del grupo social del FNA?		x	x	x
¿Considera que la consultoría, el desarrollo de equipos, las reuniones de confrontación y la retroalimentación de datos contribuyen a mejoramiento el funcionamiento del grupo social del FNA?		x	x	x
¿Se desarrollan procesos grupales?				
TEORÍA MATEMÁTICA DE LA ADMINISTRACIÓN				
¿Se utiliza técnicas de análisis matemático?				
¿Se utiliza la investigación de operaciones para la toma de decisiones?				
¿Se realiza procesamiento electrónico de datos?				
¿Se efectúan análisis de sistemas?				
¿Se realizan simulaciones en computadoras?				
TEORÍA DE SISTEMAS				
TEORÍA SITUACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN				
¿Cree que para conseguir dinero es preciso desarrollar alguna labor?				
VARIAS				
¿El FNA ha definido misión, visión, objetivos estratégicos?				
¿La planeación se fundamenta en la definición de valores, políticas, procedimientos, filosofía?				
¿Existe un manual de funciones?				
¿Existe un manual de procesos y procedimientos? ¿Dicho manual es aplicado?		x	x	x
¿Cuáles principios administrativos conoce? ¿Cuáles de esos principios aplica en las labores a su cargo?		x	x	x
¿Existe descentralización? Describa su funcionamiento.				
¿El desempeño persigue objetivos de eficiencia y eficacia?				

PREGUNTA	OBSERVACIÓN	D	M	O
¿Es fácil identificar y distinguir diferentes niveles de autoridad y responsabilidad?				
¿Existe división del trabajo?				
¿Existe especialización de los empleados?				
¿Las funciones a su cargo están predefinidas de manera clara y por escrito?				
¿Se identifican grupos informales en el FNA?				
¿Se pueden identificar diferentes niveles jerárquicos? ¿Cuáles identifica?				
¿El ámbito de acción del FNA está regido por: reglamentos, normas, estatutos, manuales, otros.?				
¿Considera que existe un papeleo o diligenciamiento excesivo de formatos?				
¿Se aprecian símbolos de autoridad?				
¿Se aplica el cambio? ¿Con qué frecuencia? ¿En qué casos o situaciones?				
¿Cómo es la interacción con el medio ambiente externo?				
¿Considera que el FNA tiene facilidad y disposición para adaptarse a los cambios?				
¿Se facilita la participación y la comunicación de los funcionarios del FNA?				
¿Identifica un objetivo común para todos los funcionarios del FNA?				
¿Concibe el FNA como un sistema? ¿Por qué?				
¿Cómo es el proceso de toma de decisiones?				
¿Cómo se asume el ejercicio de la autoridad en el FNA?				
¿El FNA tiene definida una estructura organizacional?				
¿En dicha estructura se identifican áreas, departamentos y/o divisiones?				
¿Los funcionarios reciben algún tipo de capacitación? ¿Con qué frecuencia? Una vez al año, 2 veces, tres veces, cuatro veces, 6 veces, 12 veces, más de doce veces.				
¿Cómo son las relaciones de los superiores con los subalternos?				
¿El FNA ha definido algunos principios?				

PREGUNTA	OBSERVACIÓN	D	M	O
¿El FNA ha definido algunas políticas?				
¿Existen estándares de desempeño?				
¿Para el desarrollo de las actividades y del cumplimiento de la misión del FNA se acude a asesores externos?				
¿Aparte de los órganos que se aprecian en la estructura organizacional (organigrama) existen otros? ¿Cuáles? Comités, grupos, etc.				

ANEXO 2. ENCUESTA A FUNCIONARIOS DEL FONDO NACIONAL DE AHORRO, FNA

ENCUESTA A FUNCIONARIOS DEL FONDO NACIONAL DE AHORRO, FNA.

Objetivo: identificar los postulados de la teoría general de las organizaciones aplicados en la gestión del FNA.

Años Sexo: ☐ F ☐ M Nivel Jerárquico: Directivo ☐ Intermedio ☐ Operativo ☐ Otro

Nivel académico: Primaria ☐ Bachillerato ☐ Técnico ☐ Tecnológico ☐ Profesional ☐ Posgrado ☐

Años en el FNA: Menos de 1 ☐ De 1 a 3 ☐ De 3 a 5 ☐ De 5 a 10 ☐ De 10 a 20 ☐ Más de 20 ☐

Años cargo actual: Menos de 1 ☐ De 1 a 3 ☐ De 3 a 5 ☐ De 5 a 10 ☐ De 10 a 20 ☐ Más de 20 ☐

1. ¿Conoce las funciones administrativas? SÍ ☐ NO ☐

2. Conoce las funciones empresariales que se desarrollan en el FNA? SÍ ☐ NO ☐

3. ¿Cuáles de las siguientes áreas existen en el FNA? Mercados ☐ Sistemas ☐ Administración ☐
Contabilidad y Finanzas ☐ Todas ☐ Ninguna ☐ Otra (s)

4. ¿Las áreas existentes están formalmente establecidas? SÍ ☐ NO ☐

5. ¿Dichas áreas están representadas en un organigrama? SÍ ☐ NO ☐

6. ¿Existe un manual de funciones? SÍ ☐ NO ☐ 5.1 ¿Lo conoce? SÍ ☐ NO ☐

7. ¿Para tomar decisiones tiene en cuenta normas y manuales de funciones y de procedimientos? SÍ ☐ NO ☐

8. ¿Existen planes formalizados para el logro de los objetivos? SÍ ☐ NO ☐

9. ¿En el FNA existe un programa de incentivos salariales o premios por producción? SÍ ☐ NO ☐

10. ¿La principal motivación para que los empleados del FNA desarrollen las actividades a su cargo es el salario? SÍ ☐ NO ☐

11. ¿Para el diseño de las tareas de su cargo se hizo un análisis de tiempos y movimientos? SÍ ☐ NO ☐

12. ¿El FNA traza un plan objetivo y bien definido de acuerdo con las directrices institucionales? SÍ ☐ NO ☐

13. ¿En el FNA se mantienen registros precisos, adecuados y oportunos de los hechos y actividades diarias? SÍ ☐ NO ☐

14. ¿La escala de remuneración del FNA es fijada de manera proporcional al trabajo asignado? SÍ ☐ NO ☐

15. ¿Para el desarrollo de las actividades a su cargo recibe instrucciones precisas? SÍ ☐ NO ☐

16. ¿En el FNA se han fijado incentivos atractivos por mayor rendimiento y eficiencia? SÍ ☐ NO ☐
17. ¿Existe coordinación entre las áreas que conforman el FNA? SÍ ☐ NO ☐
18. ¿Para el desarrollo de las funciones a su cargo desarrolla su propia iniciativa? SÍ ☐ NO ☐
19. ¿El desarrollo de la iniciativa es permitido? SÍ ☐ NO ☐
20. ¿Considera que en el FNA hay espíritu de equipo? SÍ ☐ NO ☐
21. ¿En el FNA se concibe al trabajador como un hombre social? SÍ ☐ NO ☐
22. ¿Se presenta integración social en el FNA? SÍ ☐ NO ☐
23. ¿En el FNA presta atención a las necesidades psicológicas y sociales de los funcionarios? SÍ ☐ NO ☐
24. ¿En la gestión del talento humano del FNA se tienen en cuenta aspectos emocionales? SÍ ☐ NO ☐
25. ¿El FNA da importancia al contenido de los cargos y las tareas? SÍ ☐ NO ☐
26. ¿En el FNA se celebran ocasiones especiales como cumpleaños, Amor y Amistad, Día de la Madre, etc.? SÍ ☐ NO ☐
27. ¿En el FNA se hace énfasis en la aplicación del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar)? SI ☐ NO ☐
28. ¿La facultad de tomar decisiones se localiza en la cúpula del FNA? SÍ ☐ NO ☐
29. ¿El FNA permite a los niveles inferiores participar en la toma de decisiones? SÍ ☐ NO ☐
30. ¿En el FNA existen estándares, herramientas y técnicas para el control? SÍ ☐ NO ☐
31. ¿Se hace observación (evaluación) del desempeño de los funcionarios del FNA? SÍ ☐ NO ☐
32. ¿El desempeño de los funcionarios del FNA persigue objetivos de eficiencia? SÍ ☐ NO ☐
33. ¿El desempeño de los funcionarios del FNA persigue objetivos de eficacia? SÍ ☐ NO ☐
34. ¿Existe un método para la evaluación y el control del desempeño de los funcionarios del FNA? SÍ ☐ NO ☐
35. ¿En el FNA se efectúa planeación de largo, mediano y corto plazo?
36. ¿Para el logro de los objetivos es apoyado por el Presidente y los directores de su departamento o área? SI ☐ NO ☐
37. ¿Se establecen objetivos para cada departamento del FNA? SÍ ☐ NO ☐
38. ¿Existe interrelación entre los objetivos de los diferentes departamentos o áreas del FNA? SÍ ☐ NO ☐
39. ¿Se efectúa evaluación, revisión y modificación continua de planes tácticos y operacionales en el FNA? SÍ ☐ NO ☐
40. ¿La alta dirección del FNA participa activamente en los procesos de planeación? SÍ ☐ NO ☐
41. ¿La estructura del FNA está diseñada en función de los objetivos organizacionales? SÍ ☐ NO ☐

42. ¿En el FNA se establecen propósitos y medidas de evaluación para cada director de área o departamento? SÍ ☐ NO ☐
43. ¿Existen mecanismos de autoevaluación para los directores de área o departamento del FNA? SÍ ☐ NO ☐
44. ¿Se hace retroalimentación continua y periódica de trabajo y resultados de los directores de área o Dpto.? SÍ ☐ NO ☐
45. ¿Se efectúa una evaluación del desempeño del FNA como un todo? SÍ ☐ NO ☐
46. ¿Cree que para todos los funcionarios del FNA existe un objetivo común? SÍ ☐ NO ☐
47. ¿La comunicación entre funcionarios o áreas del FNA es eficiente? SÍ ☐ NO ☐
48. ¿Las oportunidades de ingreso y ascenso para hacer carrera en el FNA se fundamentan en los méritos? SÍ ☐ NO ☐
49. ¿La forma como está organizado el FNA evidencia una completa previsión del funcionamiento de la entidad? SÍ ☐ NO ☐
50. ¿Se presenta racionalidad en la operación del FNA? SÍ ☐ NO ☐
51. ¿La forma como está organizado el FNA permite rapidez en la toma de decisiones? SÍ ☐ NO ☐
52. ¿Las normas y reglamentos permiten una interpretación unívoca en el quehacer de los funcionarios del FNA? SÍ ☐ NO ☐
53. ¿El desempeño de las funciones a su cargo exige uniformidad de rutinas y procedimientos? SÍ ☐ NO ☐
54. ¿La forma como está organizado el FNA garantiza la continuidad de la organización? SÍ ☐ NO ☐
55. ¿La forma como está organizado el FNA reduce de la fricción entre las personas? SÍ ☐ NO ☐
56. ¿La forma como está organizado el FNA facilita la coherencia en el desarrollo de las actividades? SÍ ☐ NO ☐
57. ¿En el FNA se presenta subordinación de los funcionarios más nuevos a los más antiguos? SÍ ☐ NO ☐
58. ¿La forma como está organizado el FNA garantiza la confiabilidad en la organización? SÍ ☐ NO ☐
59. ¿El FNA ofrece beneficios a las personas que lo conforman? SÍ ☐ NO ☐
60. ¿Cree que los funcionarios del FNA aprenden y aplican las normas que regulan su accionar? SÍ ☐ NO ☐
61. ¿Considera que los funcionarios del FNA se apegan a los reglamentos? SÍ ☐ NO ☐
62. El apego de los funcionarios a los reglamentos es: moderado SÍ ☐ NO ☐ exagerado SÍ ☐ NO ☐
63. ¿Considera que en el FNA se presentan formalismo y tramitología (papeleo) excesivos? SÍ ☐ NO ☐
64. ¿Los funcionarios del FNA demuestran conformidad extrema con rutinas y procedimientos? SÍ ☐ NO ☐
65. ¿Observa exhibición de símbolos de autoridad por parte de algunos funcionarios del FNA? SÍ ☐ NO ☐
66. ¿En el FNA se presentan dilemas y conflictos organizacionales? SÍ ☐ NO ☐
67. ¿En el FNA se presentan tensiones y antagonismos? SÍ ☐ NO ☐

68. ¿Esos conflictos, dilemas, tensiones y antagonismos involucran aspectos positivos y negativos? SÍ ☐ NO ☐
69. ¿La solución de conflictos, dilemas, tensiones y antagonismos propicia innovación y cambios en el FNA? SÍ ☐ NO ☐
70. ¿El análisis que Usted puede hacer del FNA abarca la organización formal y la organización informal? SÍ ☐ NO ☐
71. ¿En el FNA están establecidas recompensas? Salariales y materiales SÍ ☐ NO ☐ Sociales y simbólicas SÍ ☐ NO ☐
72. ¿El FNA utiliza elementos de control como premios y castigos morales y éticos e incentivos económicos? SÍ ☐ NO ☐
73. ¿Hay políticas de motivación para los funcionarios del FNA? SÍ ☐ NO ☐
74. ¿Existen conflictos entre los objetivos del FNA y los objetivos de cada funcionario? SÍ ☐ NO ☐
75. ¿Considera que los funcionarios FNA deben ser eficientes para garantizar la continuidad en la institución? SÍ ☐ NO ☐
76. ¿La gerencia del FNA integra objetivos organizacionales e individuales sin ningún perjuicio para las partes? SÍ ☐ NO ☐
77. ¿Cree que para analizar el FNA se tiene en cuenta el comportamiento de los funcionarios? SÍ ☐ NO ☐
78. ¿En el FNA se aplican las técnicas de las ciencias del comportamiento? SÍ ☐ NO ☐
79. ¿El FNA desarrolla procesos para mejorar la eficacia? SÍ ☐ NO ☐
80. El FNA utiliza la habilidad de los funcionarios para: Enfrentar los cambios del entorno SÍ ☐ NO ☐
Incrementar la capacidad de solución de problemas SÍ ☐ NO ☐ Mejorar las relaciones internas SÍ ☐ NO ☐
81. Para solución de problemas o mejorar procesos y procedimientos en el FNA se realizan: Reuniones de confrontación ☐
Consultorías ☐ Actividades de desarrollo de equipos ☐ Retroalimentación de datos (información) ☐ Ninguna ☐
- 81.1 Cree que las actividades seleccionadas en la pregunta anterior mejoran: La eficacia de los funcionarios y del FNA ☐
Las relaciones de trabajo ☐ El funcionamiento del grupo social del FNA ☐ No sirven para nada ☐
82. ¿En el FNA existe una cultura organizacional? SÍ ☐ NO ☐
83. ¿Usted concibe el FNA como un todo? SÍ ☐ NO ☐
84. ¿Los directivos del FNA hacen énfasis en la solución de problemas? SÍ ☐ NO ☐
85. ¿Para el mejoramiento de su desempeño en el FNA se hace retroalimentación permanente? SÍ ☐ NO ☐
86. ¿Las actividades del FNA se asumen y se desarrollan dependiendo de los cambios y de la situación? SÍ ☐ NO ☐
87. ¿La toma de decisiones en el FNA se efectúa de acuerdo con proceso pre-establecidos? SÍ ☐ NO ☐
88. ¿En el FNA el proceso de toma de decisiones se orienta a la solución de los problemas? SÍ ☐ NO ☐
89. ¿Se entrena al personal del FNA para la toma de decisiones? SÍ ☐ NO ☐

90. ¿El FNA utiliza algún software para facilitar el proceso de toma de decisiones? SÍ ☐ NO ☐
91. ¿Considera que el FNA es un sistema? SÍ ☐ NO ☐
92. ¿Considera que el FNA tiene capacidad para modificar su constitución y su estructura? SÍ ☐ NO ☐
93. ¿En el FNA se hace comparación entre los resultados obtenidos y los objetivos deseados? SÍ ☐ NO ☐
- 93.1. ¿La comparación se utiliza para detectar errores y corregirlos? SÍ ☐ NO ☐
94. ¿Cree que el salario permite a los funcionarios del FNA satisfacer sus necesidades? SÍ ☐ NO ☐
95. ¿Cree que si los funcionarios del FNA ganaran más dinero se mejora: El desempeño SÍ ☐ NO ☐
- El compañerismo SÍ ☐ NO ☐ Las relaciones laborales SÍ ☐ NO ☐ La dedicación al trabajo SÍ ☐ NO ☐
96. ¿Cree que el FNA debe adaptarse al ambiente que lo rodea para sobrevivir y crecer? SÍ ☐ NO ☐
97. ¿El FNA se debe ajustar al ambiente en el que se desempeña de manera proactiva y dinámica? SÍ ☐ NO ☐
98. ¿El FNA se debe ajustar a las tecnologías existentes de manera proactiva y dinámica? SÍ ☐ NO ☐
99. ¿Considera que la tecnología condiciona la estructura y el comportamiento organizacional del FNA? SÍ ☐ NO ☐
100. ¿El FNA logra la máxima eficiencia de la tecnología? SÍ ☐ NO ☐

ANEXO 3. FRAGMENTO TRABAJO DE GRADO "VIGENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE FREDERICK TAYLOR EN LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS MULTINACIONALES"

CONCLUSIONES

La utilización de las variables: Análisis de Tiempos y Movimientos, Estandarización de Herramientas e Instrumentos usados en los oficios, Tarjetas de Instrucción, Tasa Diferencial o Trabajo con Pago a Destajo, Supervisión Funcional, Incentivos, División del Trabajo, Especialización del Trabajo, y Adjudicación de Tareas, permitieron medir la vigencia de los principios de la administración científica expuestos por Frederick W. Taylor, ya que dichas técnicas son los elementos expresados en la realidad de los principios expuestos. No se puede afirmar que las empresas manufactureras multinacionales los están aplicando exclusivamente, pero su vigencia expresada en 78.5 % es muy significativa en esta época.

Las variables empleadas en las empresas manufactureras multinacionales objeto de esta investigación, son aplicables a cualquier organismo que cumpla con las características básicas que conforman dichas entidades.

El manejo adecuado de estas variables facilitó la estandarización de los datos para este tipo de estudios.

De la claridad y uniformidad en la formulación de las variables dependió la confiabilidad de la obtención de los datos.

Se aspira que los datos obtenidos en este trabajo investigativo sirvan de aporte y estímulo para futuros estudios.

Se demostró cómo los principios teóricos son reales y se aplican siempre y cuando no se alteren las condiciones exigidas por éstos.

Frederick W. Taylor, contribuyó con su teoría a la estructuración formal de las organizaciones y a la motivación de los trabajadores en el incremento de la productividad. Para su consecución aboga por una aproximación experimental a los problemas de la ordenación del trabajo en la empresa. Creía que para cada proceso, para cada tarea industrial, existe una forma de ejecución que es objetivamente la mejor y que para descubrir este modo único, idóneo, había que examinar aquella parte de la realidad organizacional de una empresa científica.

En el aspecto motivacional sus planteamientos

ampliamente por las escuelas comportamentales o de relaciones humanas y por los aportes de la psicología industrial y social.

DESPUES DE HABER TRANSCURRIDO SETENTA AÑOS DE LA APARICION DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA, AUN PODEMOS AFIRMAR QUE LA TEORIA DE FEDERICK W. TAYLOR SE MUESTRA VIGENTE.

CUESTIONARIOS APLICADOS EN LAS EMPRESAS

CUESTIONARIOS A LOS DIRECTIVOS

UN GRUPO DE ESTUDIANTES Y PROFESORES UNIVERSITARIOS ESTA REALIZANDO UNA INVESTIGACION EN ESTA IMPORTANTE EMPRESA, CON EL FIN DE PROFUNDIZAR EN LOS ENFOQUES ADMINISTRATIVOS QUE SE PRESENTAN EN LAS ORGANIZACIONES. SEÑOR DIRECTIVO: SU APOORTE A ESTE ESTUDIO ES DE GRAN IMPORTANCIA PARA LA UNIVERSIDAD Y PARA LA EMPRESA DE HOY EN DIA. LE SOLICITAMOS SE SIRVA CONTESTAR DE LA MEJOR MANERA POSIBLE EL SIGUIENTE CUESTIONARIO. MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.

- 1) ESTAN DETERMINADOS LOS TIEMPOS Y MOVIMIENTOS EN LAS DIFERENTES FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO? (Escoja solamente una posibilidad).

EN TODAS LAS FASES	<input type="checkbox"/>	EN MUCHAS FASES	<input type="checkbox"/>
EN ALGUNAS FASES	<input type="checkbox"/>	EN NINGUNA FASE	<input type="checkbox"/>

- 2) SI HUBO FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO, ENTONCES DICHOS TIEMPOS Y MOVIMIENTOS SE DAN A CONOCER DE UNA DE LAS SIGUIENTES MANERAS:

SON DADOS A CONOCER A <u>LOS</u> TRABAJADORES EN FORMA ESCRITA POR PARTE DE LOS SUPERVISORES	<input type="checkbox"/>
SON DADOS A CONOCER A <u>LOS</u> TRABAJADORES EN FORMA ORAL POR PARTE DE LOS SUPERVISORES	<input type="checkbox"/>

3) LAS HERRAMIENTAS USADAS POR LOS TRABAJADORES DE PLANTA: (Escoja una).
 SIEMPRE SON SUMINISTRADAS POR LA EMPRESA ☐
 AVECES SON SUMINISTRADAS POR LA EMPRESA ☐
 SIEMPRE LAS TRAEN LOS TRABAJADORES ☐

4) DICHAS HERRAMIENTAS, EN CUALQUIERA DE LOS CASOS DE LA PREGUNTA ANTERIOR, SE IDENTIFICAN MAS PORQUE: (Escoja solamente una posibilidad).
 TODAS TIENEN ESPECIFICACIONES TECNICAS ☐
 ALGUNAS TIENEN DICHAS ESPECIFICACIONES ☐
 NINGUNA TIENE ESPECIFICACIONES TECNICAS ☐
 AUNQUE CUMPLA CON SU MISION ☐

5) EXISTEN EN LA EMPRESA INSTRUMENTOS QUE AYUDEN A AHORRAR TIEMPO DURANTE LOS PROCESOS DE PRODUCCION?
 SI ☐ NO ☐
 EN CASO DE HABER ESCOGIDO LA OPCION SI, DIGA CUALES INSTRUMENTOS Y LA MISION DE CADA UNO: _____

6) EXISTE ALGUN MANUAL, GUIA O INSTRUCCIONES ESCRITAS DE LOS PROCESOS DE PRODUCCION CON LAS LABORES DE CADA TRABAJADOR O CARGO?
 SI ☐ NO ☐

7) EN CASO DE HABER ESCOGIDO LA OPCION SI DE LA PREGUNTA ANTERIOR, DICHO MANUAL SE EMPLEA ACTUALMENTE?
 SI ☐ NO ☐

8) TAMBIEN EN CASO DE EXISTIR DICHO MANUAL, SE ENCUENTRA ACTUALIZADO?
 SI ☐ NO ☐

9) COMO ES LA PLANEACION DENTRO DEL AREA O DEPARTAMENTO DE PRODUCCION DE SU EMPRESA? EXPLIQUE: _____

10) SE PRESENTAN INNOVACIONES TECNOLOGICAS DENTRO DE LA PLANTA DE PRODUCCION ? (Escoja solamente una posibilidad).
 FRECUENTES ☐ ALGUNAS ☐ MUY POCAS O NINGUNA ☐

11) LAS INNOVACIONES TECNOLOGICAS, SI SE PRESENTAN YA SEA FRECUENTEMENTE, ALGUNAS O POCAS VECES, SON RESULTADO DE: (Puede seleccionar una o varias opciones según su caso).
 POLITICAS DE PRODUCCION DADAS A NIVEL INTERNACIONAL POR LA CASA PRINCIPAL ☐
 POLITICAS DE PRODUCCION IMPLANTADAS POR LA GERENCIA GENERAL (O PRESIDENCIA) EN EL PAIS ☐
 TECNICAS DE INNOVACIONES EN LA PRODUCCION IMPLEMENTADAS DIRECTAMENTE POR ALGUN SUPERVISOR DE PLANTA ☐

- 12) EN CASO DE HABER ESCOGIDO ALGUNA DE LAS DOS ULTIMAS OPCIONES ANTERIORES RESPONDA LA SIGUIENTE PREGUNTA. (Escoja solamente una).
 LAS INNOVACIONES EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS APORTADOS DIRECTAMENTE, YA SEA, POR LA DIRECCION DE PRODUCCION DE LA EMPRESA O POR ALGUN SUPERVISOR, SON FRUTO DE:
- | | |
|--|--------------------------|
| UNICAMENTE INICIATIVA DE LA DIRECCION DE PRODUCCION | <input type="checkbox"/> |
| UNICAMENTE SUGERENCIAS DE LOS TRABAJADORES | <input type="checkbox"/> |
| INICIATIVA DE LA DIRECCION DE PRODUCCION Y SUGERENCIAS DE LOS TRABAJADORES | <input type="checkbox"/> |
| OTRAS CAUSAS | <input type="checkbox"/> |
- EN CASO DE HABER ESCOGIDO LA ULTIMA OPCION, DIGA CUALES OTRAS CAUSAS: _____
- 13) POSEE LA COMPAÑIA ALGUN DEPARTAMENTO U ORGANISMO QUE TENGA LAS FUNCIONES DE INVESTIGAR NUEVOS CAMPOS, O DISEÑOS, O PROCESOS DE PRODUCCION ?
- SI ☐ NO ☐
- EN CASO DE HABER ESCOGIDO LA OPCION SI, DIGA CUAL O CUALES SON DICHS ORGANISMOS Y LAS REALIZACIONES DE CADA UNO : _____
- 14) UTILIZA LA EMPRESA EL SISTEMA DE PAGO DE SALARIOS POR NUMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS (TRABAJO A DESTAJO) ?
- SI ☐ NO ☐
- 15) QUE NUMERO DE OBREROS O TRABAJADORES Y SUPERVISORES DE PLANTA HAY EN LA NOMINA ?
- OBREROS O TRABAJADORES DE PLANTA _____
- SUPERVISORES DE PLANTA _____
- 16) EXISTE UN MANUAL DE FUNCIONES ESCRITO DE LA EMPRESA ?
- SI ☐ NO ☐
- 17) EN CASO DE HABER ESCOGIDO LA OPCION SI, DICHO MANUAL ESTA: (Escoja solamente una posibilidad).
- | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ACTUALIZADO Y EN USO | <input type="checkbox"/> | ACTUALIZADO CON POCO USO | <input type="checkbox"/> |
| NO ACTUALIZADO Y EN | | | |
| USO PARCIAL | <input type="checkbox"/> | NO ACTUALIZADO NI EN USO | <input type="checkbox"/> |

CUESTIONARIOS A LOS SUPERVISORES

UN GRUPO DE ESTUDIANTES Y PROFESORES UNIVERSITARIOS ESTA REALIZANDO UNA INVESTIGACION EN ESTA IMPORTANTE EMPRESA, CON EL FIN DE ANALIZAR LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y DE PRODUCCION QUE SE PRESENTAN EN LAS ORGANIZACIONES. SEÑOR SUPERVISOR: SU COLABORACION EN ESTE TRABAJO ES MUY IMPORTANTE PARA DESARROLLAR LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS. LE SOLICITAMOS CONTESTE LO MEJOR POSIBLE EL SIGUIENTE CUESTIONARIO. MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCION.

- 1) LA PROGRAMACION DE LA PRODUCCION ES REALIZADA POR: (Escoja solo una).

LOS DIRECTIVOS DE PRODUCCION SOLOS	<input type="checkbox"/>
LOS DIRECTIVOS DE PRODUCCION CON UD.	<input type="checkbox"/>
O SEA LOS SUPERVISORES	<input type="checkbox"/>
USTED CON OTROS SUPERVISORES	<input type="checkbox"/>
USTED SOLO	<input type="checkbox"/>
ALGUN SUBORDINADO SUYO	<input type="checkbox"/>

- 2) EXISTE EN LA EMPRESA UN MANUAL DETALLADO DE TODOS LOS PROCESOS Y FUNCIONES DE PRODUCCION ?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

- 3) QUE CAMBIOS TECNOLOGICOS HA HABIDO EN LA PLANTE DE PRODUCCION ?
EXPLIQUE: _____

- 4) CUANTOS OBREROS SUPERVISA DIRECTAMENTE UD. ? _____ (número).

- 5) CUANDO NO SE LOGRA CUMPLIR LAS METAS PREVISTAS DE PRODUCCION, LO DIRECTIVOS DE LA EMPRESA RESPONSABILIZAN DEL HECHO A:

LA GERENCIA DE PRODUCCION Y SU EQUIPO DIRECTIVO	<input type="checkbox"/>
AL EQUIPO DE SUPERVISORES	<input type="checkbox"/>
A UN SUPERVISOR	<input type="checkbox"/>
A TODOS LOS TRABAJADORES	<input type="checkbox"/>
A UN TRABAJADOR	<input type="checkbox"/>

- 6) SE LE ADJUDICA UNA TAREA O LABOR DIARIA (SEMANAL O MENSUAL) A CADA TRABAJADOR ? (Escoja solo una opción).

SIEMPRE POR ESCRITO	<input type="checkbox"/>	AVECES POR ESCRITO	<input type="checkbox"/>
SIEMPRE VERBALMENTE	<input type="checkbox"/>	AVECES VERBALMENTE	<input type="checkbox"/>
CASI NUNCA	<input type="checkbox"/>		

- 7) LAS HERRAMIENTAS QUE EMPLEA CADA TRABAJADOR SON: (Escoja solo una).

SIEMPRE DE LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>
AVECES DE LA EMPRESA Y AVECES DE LOS TRABAJADORES	<input type="checkbox"/>
SIEMPRE DE LOS TRABAJADORES	<input type="checkbox"/>

CUESTIONARIO A LOS TRABAJADORES DE

PLANTA

UN GRUPO DE ESTUDIANTES Y PROFESORES UNIVERSITARIOS ESTA REALIZANDO UNA INVESTIGACION EN ESTA IMPORTANTE EMPRESA, CON EL FIN DE CONOCER SU FUNCIONAMIENTO. SEÑOR TRABAJADOR: SU APOORTE A ESTA INVESTIGACION ES MUY IMPORTANTE. LE SOLICITAMOS CONTESTE LO MEJOR POSIBLE EL SIGUIENTE CUESTIONARIO. MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCION.

- 1) ES UD. ESPECIALIZADO O TECNICO EN LA LABOR QUE DESEMPEÑA ?
SI ☐ NO ☐
- 2) QUE SISTEMAS DE CONTROL LE SON IMPUESTOS (FORMULARIOS, FORMATOS, FICHAS, INFORMES, ETC.) EN EL DESARROLLO DE SU TRABAJO ? EXPLIQUE:

- 3) CUANDO SE LE PRESENTA ALGUN PROBLEMA EN SU OFICIO? QUE ES LO QUE USUALMENTE HACE ? EXPLIQUE: _____

- 4) RECIBE UD. BONIFICACIONES EN DINERO? CUANDO PRODUCE MAS DE LO QUE SE LE HA ASIGNADO ? (Escoja solamente una opción).
SI, SIEMPRE ☐
DE VEZ EN CUANDO ☐
NUNCA ☐
- 5) LAS INSTRUCCIONES EXACTAS DE LAS LABORES QUE DESEMPEÑA UD. LAS OBTUVO: (Escoja solo una opción).
SE LAS ENTREGARON POR ESCRITO ☐
Y SE LAS EXPLICARON ☐
SOLAMENTE SE LAS EXPLICARON VERBALMENTE ☐
NADIE SE LAS EXPLICO. UD. LO SABIA O LAS APRENDIO POR OBSERVACION O INDICACIONES DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO ☐
- 6) SE BRINDAN CURSOS DE CAPACITACION O DE ACTUALIZACION PARA LOS TRABAJADORES DE PLANTA ? (Escoja solo una).
BASTANTES ☐
DE VEZ EN CUANDO ☐
NUNCA O CASI NUNCA ☐
- 7) QUIEN Y DE QUE MANERA LE INDICA A UD. SU PROGRAMACION O CANTIDAD DE PRODUCCION DIARIA (O SEMANAL, ETC.) QUE DEBE REALIZAR ? EXPLIQUE: _____

ANEXO 4. FRAGMENTO TRABAJO DE GRADO "EL MODELO BUROCRÁTICO EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS"

CONCLUSIONES

El carácter exploratorio y descriptivo de la investigación ha permitido la identificación de rasgos y características de las organizaciones en el marco de la teoría burocrática. Tales características han sido descritas anteriormente a nivel de cada empresa, así como de los sectores analizados.

Las conclusiones que se presentan son el resultado de un análisis inductivo - deductivo, como de la confrontación de las generalidades empíricas formuladas. Por esto, es posible plantearlas para que sirvan como base en la formulación de hipótesis que puedan ser demostradas en investigaciones posteriores.

Por lo general, en las organizaciones existen cargos específicos para desempeñar funciones específicas.

La existencia de un manual de funciones que determine el desempeño de las actividades en forma racional, no se presenta en la totalidad de las organizaciones.

Los empleados formalizan su ingreso a la empresa a través de un contrato escrito en el caso del sector privado y nombramiento según

resolución en el sector público.

El concurso como medio para ingresar a una empresa no se presenta como característica indispensable en las organizaciones analizadas. No se aplica un proceso de selección que obedezca a criterios impersonales.

Cuando los empleados ascienden dentro de la escala jerárquica lo hacen como resultado de una promoción, cuyo principal factor es la experiencia en el trabajo.

La capacidad técnica no se toma como criterio determinante para la escogencia de las personas que ingresan a ocupar un cargo.

Los objetivos de las organizaciones no están en todos los casos claramente definidos. Lo mismo sucede con las políticas, planes, programas y medios de acción.

Generalmente las organizaciones poseen un sistema de auditoría interna que establece que todo cargo inferior en su ejercicio sea controlado por un cargo superior.

La supervisión especializada aparece con mayor frecuencia en las empresas del sector privado secundario, mientras que en el sector privado terciario y público su presencia es esporádica.

Los niveles directivos son los encargados de determinar los objetivos de las empresas y por lo tanto tienen la facultad de modificarlos.

Las personas que ocupan posiciones en el nivel directivo no reúnen los requisitos académicos acordes con el cargo que desempeñan, tal situación se presenta en empresas del sector público, principalmente.

Las organizaciones muestran un acercamiento a la carrera administrativa aunque ésta no esté formalmente establecida. Tal aseveración proviene de la posibilidad de ascender o ser promovido.

En las empresas del sector privado la existencia de una escala salarial preestablecida no es generalizada.

En cuanto al sector público, el salario está determinado por políticas gubernamentales expresadas en decretos-ley.

El ocupar un cargo dentro de la empresa le confiere prestigio a quién lo desempeña. Esta no es razón suficiente para influenciar la conducta de quienes dependen de él.

Los superiores jerárquicos imparten órdenes a sus subordinados inmediatos quienes las acatan con un alto grado de obediencia.

Los directivos tienen bajo su cargo un mayor número de subordinados directos que los mandos medios, lo que indica que no hay relación entre la posición ocupada y el número de subordinados.

La dedicación exclusiva se presenta en su totalidad a nivel directivo tanto en el sector público como en el privado.

Existen algunas excepciones en el sector público a nivel medio y operario en cuanto a las empresas analizadas.

En el sector privado se observan algunos casos en los cuales hay relación directa entre la propiedad y la administración, lo que en ningún momento sucede en el sector público. Esta posición limita la objetividad de la actuación del sector, impidiendo de esta forma su desarrollo.

Vale la pena anotar que Max Weber predijo la inoperancia que dicha situación traería para las empresas.

ENCUESTA NIVEL DIRECTIVO

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

CENTRO DE INVESTIGACIONES

INVESTIGACION SOBRE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ENCUESTA

A continuación encuentra usted una serie de preguntas relacionadas con distintas formas de organización. Las respuestas que usted dé contribuirán a determinar las formas típicas de organización en Colombia.

Por favor lea con atención cada pregunta, examine con cuidado las alternativas presentadas y posteriormente marque con X o determine numéricamente según el caso su respuesta.

De la forma objetiva y sincera como usted conteste este cuestionario depende el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Muchas gracias.

1. Cuánto tiempo lleva usted trabajando en esta Organización?
 - 1.1 Más de cinco años ()
 - 1.2 De tres a cinco años ()
 - 1.3 De uno a tres años ()
 - 1.4 Menos de un año ()

2. Cuánto tiempo lleva usted desempeñando el cargo actual?
 - 2.1 Menos de un año ()
 - 2.2 De uno a tres años ()
 - 2.3 De tres a cinco años ()
 - 2.4 Más de cinco años ()

3. Usted está vinculado a esta Organización con dedicación exclusiva?
 - 3.1 Si ()
 - 3.2 No ()

4. Se han creado nuevos cargos en la empresa durante los últimos dos años?
 - 4.1 Si ()
 - 4.2 No ()
 - 4.3 En caso afirmativo, en qué niveles?

- 4.3.1 Directivo ()
- 4.3.2 Medio ()
- 4.3.3 Operativo ()
5. Dentro de la empresa estaba planeada la creación de dichos cargos?
- 5.1 Si () 5.2 No ()
6. Existe un manual de funciones en la empresa?
- 6.1 Si () 6.2 No ()
7. Cómo fué su vinculación a esta empresa?
- 7.1 Por concurso ()
- 7.2 La empresa lo buscó ()
- 7.3 Por un aviso en la prensa ()
- 7.4 Un amigo lo ayudó a entrar ()
- 7.5 Otros () Cual (es)
8. Su vinculación a la empresa ha sido por medio de:
- 8.1 Contrato escrito ()

ENCUESTA NIVEL MEDIO

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO INVESTIGACION SOBRE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ENCUESTA

A continuación encuentra usted una serie de preguntas relacionadas con distintas formas de organización. Las respuestas que usted dé contribuirán a determinar las formas típicas de organización en Colombia.

Por favor lea con atención cada pregunta, examine con cuidado las alternativas presentadas y posteriormente marque con X o determine numéricamente según el caso su respuesta.

De la forma objetiva y sincera como usted conteste este cuestionario depende el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Muchas gracias.

1. Cuánto tiempo lleva usted trabajando en esta Organización?

1.1 Más de cinco años ()

1.2 De tres a cinco años ()

1.3 De uno a tres años ()

1.4 Menos de un año ()

2. Cuánto tiempo lleva usted desempeñando el cargo actual?

2.1 Menos de un año ()

2.2 De uno a tres años ()

2.3 De tres a cinco años ()

2.4 Más de cinco años ()

3. Existe un manual de las funciones en la organización?

3.1 Si () 3.2 No ()

4. Su relación con la empresa está regulada por:

4.1 Contrato escrito ()

4.2 Nombramiento según resolución ()

4.3 Contrato verbal ()

4.4 Otros () Cual (es)

ENCUESTA NIVEL OPERARIO
COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
CENTRO DE INVESTIGACIONES
INVESTIGACION SOBRE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ENCUESTA

A continuación encuentra usted una serie de preguntas que tienen que ver con la empresa en la que usted trabaja.
Por favor lea con atención cada pregunta, examine con cuidado las alternativas presentadas y posteriormente marque con X o determine numéricamente según el caso su respuesta.
De la forma objetiva y sincera como usted conteste este cuestionario depende el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Muchas gracias.

1. Cuánto tiempo lleva usted trabajando en esta empresa?
 - 1.1 Más de cinco años ()
 - 1.2 De tres a cinco años ()
 - 1.3 De uno a tres años ()
 - 1.4 Menos de un año ()

2. Cuánto tiempo lleva usted desempeñando el cargo actual?
 - 2.1 Menos de un año ()
 - 2.2 De uno a tres años ()
 - 2.3 De tres a cinco años ()
 - 2.4 Más de cinco años ()

3. Cómo llegó usted a esta empresa?
- 3.1 Por concurso ()
- 3.2 La empresa lo buscó ()
- 3.3 Por un aviso en la prensa ()
- 3.4 Un amigo lo ayudó a entrar ()
- 3.5 Otros () Cual (es)
4. Usted fué vinculado a esta empresa por medio de:
- 4.1 Contrato escrito ()
- 4.2 Nombramiento según resolución ()
- 4.3 Contrato verbal ()
- 4.4 Otros () Cual (es)
5. Cuando ingresó a esta empresa presentó usted (marque X)
- 5.1 Examen de conocimientos genera
les Si () No ()
- 5.2 Exámenes de conocimientos téc-
nicos Si () No ()
- 5.3 Pruebas con un sicólogo Si () No ()
- 5.4 Entrevistas Si () No ()
- 5.5 Exámenes médicos Si () No ()
6. Cuando usted se presentó para trabajar en esta empresa, se
presentaron otras personas como aspirantes al mismo puesto?
- 6.1 Si () 6.2 No () 6.3 No se ()
7. Conoce usted el reglamento de trabajo de la empresa?
- 7.1 Si () 7.2 No ()